

علم النفس الاجتماعي في الصناعة

مجموعة سيكولوچية العلاقات الإنسانية
باشراف الدكتور عبد المنعم المليجي

علم النفس الاجتماعي في الصناعة

تأليف

ا . براون

ترجمة

دكتور السيد محمد خيري

مدرس علم النفس بكلية الآداب
جامعة عين شمس

سمير نعيم الغول

باحث مساعد بالمركز القومي
للبحوث الاجتماعية والجنائية

محمود الزيادي

معيد في علم النفس بكلية الآداب
جامعة عين شمس



دار المعارف بمصر

This is a translation of "The social Psychology of Industry"
by J.A.C. Brown Pelican Books A 296 Published 1954, 1956 by Pinguin Books

ملتزم الطبع والنشر : دار المعارف بمصر — ٥ شارع ماسبيرو — القاهرة

محتويات الكتاب

مقدمة

فى هذه الآونة الأخيرة ، ونحن نصعد فى مدارج التقدم والارتقاء ، مقبلين على مرحلة التصنيع لتحقيق أهدافنا الكبرى، يجدر بنا أن نستفيد من تجارب الأمم الأخرى التى سبقتنا فى هذا المضمار . فمن المحقق أن حركة التصنيع خليقه ببعث مشكلات اجتماعية عديدة ، لا شك تؤثر على الكفاية الإنتاجية للقوى العاملة . ولقد تعرضت تلك الأمم التى قطعت شوطاً بعيداً فى مجال الصناعة إلى هذه المشكلات . فلم ينحصر اهتمامها فى الآلة ومحاولة تطويرها وإدخال التعديلات عليها ، بل أولت أيضاً الإنسان جزءاً كبيراً من هذا الاهتمام ، فبزغت بذلك الهندسة البشرية، العلم الذى يدرس الإنسان لا كآلة ، بل ككائن مفكر له احتياجات سيكولوچية واجتماعية . عندئذ ظهرت المؤلفات العديدة فى علم النفس الصناعى ، التى كان من أحدثها هذا المؤلف الذى ينفرد بطابع خاص . فالمعروف أن هذه المؤلفات تبحث فى الظروف الفيزيقية المحيطة بالعامل ، كما تبحث أيضاً فى الطرق الفنية للاختيار والتدريب المهنيين . إلا أن هذا الكتاب يضع الأسس الهامة التى يجب أن يسير على هديها مجتمع مقبل على التصنيع . فهو يحلل المشكلات النفسية والاجتماعية للعمال تحليلا دقيقاً ، تلك المشكلات التى تؤثر تأثيراً مباشراً على كفايتهم الإنتاجية . ولذا فهو أثر علمى يستحق النقل إلى اللغة العربية .

المترجمين

الفصل الأول

لفتة تاريخية

إن الاهتمام العلمي بالعامل اليدوي ومشكلاته اهتمام حديث العهد نوعاً ، على الرغم من أنه قد يمكن أن نتلمس بعض الإشارات المتفرقة للموضوع منذ أزمنة مبكرة للغاية . فمن ناحية الطب الصناعي ، نجد أن نشرة باراسلسوس Paracelsus عن مرض المناجم والأمراض الأخرى لعمال المناجم ، التي نشرت عام ١٥٦٧ ، تعتبر بمثابة إشارة هامة. ولكن يبدو أن أول مرجع علمي كان أمراض الباعة Diseases of trades men، لبرناردينو رامازيني Bernardino Ramazzini (١٦٣٣ — ١٧١٤) . وقد يدعي السيكولوجي الصناعي أيضاً أنه كان ممثلا في القرن السادس عشر . فقد كان الكتاب الذي ألفه جون هورت John Huarte بالأسبانية ، وترجم إلى الإنجليزية بعنوان « اختبار العقل The trial of wits» هو أول محاولة لمناقشة ما يعرف الآن بالتوجيه المهني. أدرك هورت أن الناس يختلفون في كل من الذكاء العام والقدرات الخاصة وأوصى بوجوب بذل المحاولة لاكتشاف الميول والقدرات الخاصة بكل فرد حتى يمكن إعطاؤه نوع التدريب الذي يتلاءم معه أكثر من غيره . وقد قام أخصائيون نفسيون بدراسات هامة عن العمل ، والحركة والتعب مثل كولومب Coulomb في القرن الثامن عشر ، وماري Marry في القرن التاسع عشر . ولكن لم يتيسر لعلم النفس الصناعي الحديث أن يبدأ إلا بعد ما أصبح علم النفس العام علماً تجريبياً ، وذلك حدث يرجع تاريخه إلى عام ١٨٧٩ عند ما افتتح ڤيلهلم ڤونت Wilhelm Wundt في جامعة ليبزيج Leipzig أول معمل يكرس للدراسة العلمية للسلوك الإنساني . أما قبل ذلك التاريخ

* تنسب جميع كتب علم النفس تقريباً أهمية عظمى للدور الذي لعبه ڤونت في تأسيس علم النفس العلمي والتجريبي إلا أن هذا فيه بعض الهضم لحقوق عالمنا (فرانسيس جولتون Francis Galton

فعلى الرغم من أعمال رجال مثل ڤيبر Weber ، فخنز Fechner ، هلمولتز Helmholtz فقد كان علم النفس يعتبر فرعاً من الفلسفة ، وكانت مثل تلك المعلومات المتيسر الحصول عليها قائمة على وضع النظريات التأملية أو كانت نتيجة الملاحظة العشوائية والبديهة . وقد أدى التقدم السريع فى العلوم الفيزيقية ابتداء من القرن السابع عشر وما بعده إلى تحويل الاهتمام العلمى عن أكثر المشاكل الإنسانية خصوصية ، ولم تبذل المحاولات لتطبيق علم النفس التجريبى الحديث فى مشاكل الصناعة قبل بداية القرن العشرين . وكان أحد المشتغلين الأوائل فى هذا الميدان (مع أنه لم يكن سيكولوچياً متمرناً) أمريكى من فيلادلفيا ينتمى لجمعية الكويكرز هو « فريدريك ونيسلوتايلور Fredrick Winslow Taylor» ، كان معروفاً بين زملائه باسم تايلور « السريع » .

كان تايلور ، وهو طالب جامعى ، عضواً متحمساً فى فريق كرة البسبول ، درس فن هذه اللعبة بالجدية وحب البحث اللذان أصبحا طابعاً لكل غزواته التالية . وسريعاً ما اكتشف أن طريقة تمرير الكرة من تحت اليد لم تكن منتجة وبدأ يستبدل بها طريقة overhand التى أحرزت ، كما أشار ، نتائج طيبة . وعندما احتج غيره من اللاعبين بأن قذف الكرة من فوق اليد ليس من أصول اللعبة أصر على أنه ، إذا كان الأمر كذلك ، فيجب حينئذ تغيير هذه الأصول — وبذلك أصبحت طريقة تايلور فى النهاية هى الطريقة الشائعة . وفى التنس أيضاً ، اخترع مضرباً خاصاً (على شكل الملعقة) ، ولكن على الرغم من أنه ربما كان منتجاً ، لم يلق بعد القبول من اللاعبين الذين يتمسكون بتقاليد اللعبة . وربما استمر تايلور — إذا كانت صحته قد ظلت على ما يرام — كمجرد شوكة فى جانب زملائه الرياضيين ، ولكنه بدأ ، عندما كان لا يزال طالباً بالجامعة ، يعانى من تعب نظره ، ونصحه طبيبه بأن يتخلى عن كل

١٨٢٢—١٩١١) الذى لم يقتصر فضله على تأسيس علم الوراثة بل تعداه إلى تقديم وسائل إحصائية جديدة لقياس الفروق الفردية ودراسة النابهين بالوراثة وبحث التصور العقلى وحاستى السمع والشم . (المؤلف) .

تفكير فى الاشتغال بالدراسة وأن يتعلم بدلا من ذلك نوعاً من العمل اليدوى صوناً لصحته . وبعد بضع سنوات أصبح تايلور ، بعد حصوله على مناهج مختلفة من التدريب فى النواحى الفنية واكتسابه بعض الخبرة بأنواع مختلفة من العمل ، كبيراً للمهندسين فى شركة « ميدفال لأشغال الصلب » . وفى هذه الوظيفة وجد مرة أخرى أن الطرق التقليدية لعمل الأشياء قاصرة فى أغلب الأحوال ، وأن القصور فى الصناعة ، على عكس الرياضة ، يكلف أموالا . ولاحظ أيضاً أنه ما لم يكن لدى صاحب الصناعة فكرة واضحة عن مدى ما يمكن أن يتوقعه من الآلة من عمل ، فلن تكون لديه معرفة يستند عليها فى المقارنة بين مدى كفاءة عماله . فمن الواضح أنه إذا كان من الممكن تقدير ما يستطيع العامل القادر تماماً أن ينتجه من عمل فى عملية معينة يبذل فيها قصارى جهده ، فسوف يكون لدى صاحب العمل حينئذ مقياساً مفيداً يستطيع بواسطته أن يقدر كفاءة المستخدمين الآخرين الذين يقومون بنفس العمل . وحينئذ يصبح الطريق ممهداً لزيادة كفاية وإنتاج كل عامل ، وإذا كان العمل منظماً على أسس علمية ، فإن ذلك قد يتم دون زيادة نسبية فى الطاقة . ولتحقيق هذا الهدف بدأ « تايلور » يعمل على أسس رئيسية ثلاث :

١ — اختيار أفضل الأشخاص للعمل .

٢ — إحاطتهم علماً بأكثر الطرق كفاية وأكثر الحركات اقتصادية لاستخدامها فى عملهم .

٣ — منح مكافآت تشجيعية فى صورة أجور مرتفعة لأحسن العمال .

واختبرت هذه الأسس أولا فى تجربة شهيرة أجريت فى شركة « بثلم » للصلب ، التى عين فيها تايلور (مهندساً مستشاراً فى الإدارة) . وهناك وجد خمسة وسبعين عاملاً يحمّل كل منهم فى عربات السكة الحديدية ١٢½ طنًّا من سبائك الحديد فى المتوسط يومياً . وبعد ملاحظة العملية بدقة ، قرر تايلور أنه قد يمكن إيجاد عامل كفء فعلا يحمّل ما بين ٤٧ ، ٤٨ طنًّا فى اليوم . ورفضت إدارة الشركة ، عندما سئلت عن رأيها أن تصدق أن أى عامل

يستطيع أن يحمل أكثر من ١٨ — ٢٥ طنًّا فى اليوم فى أى ظروف عادية . وحينئذ بدأ تايلور فى إثبات صدق آرائه .

اختار لغرضه عاملا هولندياً لوحظ أنه قوى ، محب للصناعة ومدبر فى أجره وسأله عما إذا كان يرغب فى كسب المزيد من النقود . وعندما أجاب الرجل بالإيجاب أخبره تايلور أنه إذا اشتغل تماماً حسب ما يصدر إليه من تعليمات ، فسوف يحصل على أجر بقدر ما ينجز من عمل . ولم يكن له أن يناقش أو يراجع أو يقترح ، لا شىء سوى مجرد تنفيذ أدق تفاصيل ما يأمر بعمله . فكان عليه أن يرفع الحمل عند ما يأمر بالرفع ، وأن يسير عند ما يطلب منه أن يسير ، وأن ينزل الحديد عند ما يطلب منه ذلك ، وأن يستريح عند ما يطلب منه أن يستريح . وعند نهاية اليوم حمل هذا العامل ٤٧ طناً من سبائك الحديد ، واستمر فى السنوات الثلاث التى كان فيها تحت الملاحظة على حمل هذه الكمية وكان يتقاضى ٦٠ ٪ علاوة على أجره السابق . وبعد ذلك درب العمال الآخرون بنفس الطريقة ، ولكن وجد أنه على الرغم من زيادة طاقتهم الإنتاجية بشكل مرض ، فإن رجلا واحداً من بين كل ثمانية من الخمسة والسبعين عاملا كان قادراً على بذل المجهود الذى يتطلبه حمل $47\frac{1}{2}$ طنًّا فى اليوم . وقد استخدم تايلور أيضاً وسائله لزيادة كفاية الرجال الذين يقومون بعمليات الحرف فى الشركة ، فأعطى العمال تعليمات عن أكثر طرق العمل كفاية ، وغير شكل الجاروف تبعاً للمادة المستعملة . وكانت المكافآت تمنح فى صورة أجور أعلى للإنتاج الأكثر . وبمثل هذه الطرق استطاع مهندس الكفاية الأول أن يخفض عدد العمال المطلوبين لتحميل العربات بشركة الصلب من ٥٠٠ إلى ١٤٠ عاملا ، وأن يزيد الدخل اليومى بمقدار ٦٠ ٪ ويوفر للشركة حوالى ٧٥,٠٠٠ دولاراً فى السنة .

ولكن كان هنالك جانباً آخر لقصة النجاح هذه . فلم يكن تايلور ، الذى كان يقف على أيدى العمال ومعه الساعة الكرونومتر ، محدداً وقت فترات راحتهم وكل حركة من حركاتهم ، ومغيراً نظم الشركة والطرق التقليدية لأداء

الأشياء ، لم يكن تايلور محبوباً جداً . وقد كتب بعد سنوات عن هذه الفترة من حياته يقول : « لقد كنت شاباً فى السن ، ولكن صدقونى أننى كنت أكبر بكثير عما أنا عليه الآن ، فقد كنت مثقلا بالهموم ، أحتقر كل هذا العمل اللعين وأشعر بخساسته . إنها لحياة فظيعة أن يعيش أى شخص وهو ليس قادراً على النظر فى وجه أى عامل دون أن يرى عليه إمارات الغضب والعداء ، ولديه شعور بأن كل شخص حوله إنما هو عدوه اللدود . » لقد كانت الحركة التى كان تايلور يأمل أن يزيد بها لا الكفاية الصناعية فقط ولكن مستوى معيشة العمال وتحسين صحتهم أيضاً ، تبدو فى ذلك الوقت لكثير من العمال كصورة من الاستغلال يراد بها زيادة الدخل لصالح أصحاب الأعمال . فنظراً لأن نجاح عمله كان يقاس لحد ما بعدد العمال الذين يمكن الاستغناء عنهم عند تطبيق الطرق الجديدة ، ونظراً لأن اتجاه تايلور نفسه كان يتمثل فى أنه « يجب على جميع المستخدمين أن يضعوا فى أذهانهم أن كل مصنع يوجد أولا وأخيراً وطيلة الوقت بغرض دفع حصص أصحابه » ، فإن اتجاه العمال لم يكن يدعو إلى الدهشة . وقد أدت بحوث تايلور وخليفته (فرانك جيلبرت Frank B. Gilberth) إلى إرساء قواعد ما يعرف الآن بدراسة الوقت والحركة ، بينما اهتم السيكولوچيون المهنيون بدراسة مشاكل كالتعب وظروف العمل أو تصميم اختبارات انتقاء للتوجيه المهنى . وكان أشهر هؤلاء «هوجو مونشتر برج Hugo Münsterberg» ، وهو تلميذ سابق لڤونت أصبح أستاذاً لعلم النفس فى جامعة (هارفارد) ونشر كتابه «علم النفس والكفاية الصناعية» عام ١٩١٣ . وببداية الحرب العالمية الأولى (١٩١٤ — ١٩١٨) ازدادت أهمية علم النفس الصناعى العملية ، وفى سنة ١٩٢٠ أسس مايرز C.S. Mayers المدير السابق لمعمل علم النفس بجامعة كامبريدج فى بريطانيا المعهد القومى لعلم النفس الصناعى . وأُسس هنا فى نفس الوقت مجلس أبحاث التعب الصناعى (الذى عرف فيما بعد باسم مجلس أبحاث الصحة الصناعية) . وكما حدث لأعمال تايلور عن الوقت والحركة ، كانت تلك الأبحاث المبكرة تلقى فى الغالب مقاومة من العمال الذين كانوا يعتبرون أن

السيكولوچي فى جانب أصحاب الأعمال وأنه كان مهتماً بزيادة الإنتاج أكثر من اهتمامه بالصالح العام . ويقول الدكتور فلوجل J.C. Flugel ، فى كتابه[1] علم النفس فى مائة عام : « على الرغم من أن كثيراً من تلك الطليعة من الدراسات قد حظيت ببعض النجاح الحقيقى ، إلا أن الباحثين الأول ، كما هو معترف به الآن عموماً ، قد اتخذوا اتجاهاً آلياً سطحياً إلى حد كبير نحو مشاكلهم ، فقد اهتموا تماماً بعامل الإنتاج وبذلك استثاروا كثيراً من العمال الذين نظروا إلى الطرق الجديدة على أنها مجرد خدع من مستخدميهم ليحصلوا على عمل أكثر بتكاليف أقل . »

وأكثر ما يلفت نظر الطالب الحديث عن هذه الأعمال المبكرة ليس محتواها النوعى بقدر ما يلفت نظره الافتراضات التى تقوم عليها . فمن الواضح أن السيكولوچيين وخبراء الكفاية فى هذه الفترة قد تقبلوا اتجاهات الإدارة التى ظهرت خلال المراحل الأولى من الثورة الصناعية وكانت تلك الاتجاهات تميل إلى صبغ بحوثهم . وكان وراء كل تجربة مفهوماً ضمنيًّا بأن الطبيعة الإنسانية مكتسبة بنسب ثابتة معينة وبأن معظم الأشخاص الذين يجدون العمل غير مستساغ يكونون كسالى بطبيعتهم ولا يدفعهم إلى عملهم إلا الخوف أو الطمع (وهذا الدافع يسمى الآن الوعد والوعيد The Carrot and the Stick) ، ويؤدون دائماً أقل عمل يستطيعون لقاء أكبر أجر . والرجل الاقتصادى — إذ أن هذا التشويه العجيب للطبيعة الإنسانية الذى ابتدعه الفسيوقراطيون هو أصل هذه الصورة — مخلوق مفكر يستخدم عقله أولا ليحسب بالضبط كمية الكسب الذى يمكنه الحصول عليه بأقل قسط من المجهود ، أو حين تدعو الضرورة مدى الضيق الذى يستطيع تجنبه . و « الكسب » لا يعنى الشعور بالزهو الذى يستمده الشخص من عمله أو الشعور بإنجاز شىء ما ، أو حتى الحصول على تقدير الآخرين ؛ ولكنه يشير فقط إلى النقود . وبالمثل لا يشير الضيق إلى فشل

---

(١) A Hundred Years of Psychology.

الشخص فى عمله ، أو فقدان احترام زملائه ، ولكنه يشير فقط إلى الخوف من الموت جوعاً . والرجل الاقتصادى محب للمنافسة بطبيعته وأنانى أساساً ، وهو يكدح فى معركة الحياة لكى يخدع كل إنسان آخر ، ولا يهتم كثيراً بمساعدة الضعيف أو المحتاج ، ولكنه يهتم فقط ببقائه وحده . ويكتب آدم سميث Adam Smith فى مؤلفه « Self love, the governing principle in the intercourse of human society (حب الذات ــ المبدأ السائد فى التعامل بالمجتمع الإنسانى) قائلا : « إننا لانتوقع غذاءنا من الجزار أو الخباز أو صانع البيرة على أساس حبهم للخير ، ولكن على أساس اعتبارهم لمصالحهم الذاتية . فنحن لا نعتمد على إنسانيتهم ولكن على حبهم لأنفسهم . ولا نتحدث إليهم البتة عن ضرورياتنا نحن بل عن استفادتهم . فما من أحد غير المتسول يقبل الاعتماد أساساً على حب مواطنيه للخير . وأخيراً فمن المفروض أن الإنسان آلة ، أو ميكانيزم ذو تركيب عقلى غامض متصل به بطريقـــة ما . ولكن عقل العامل لم يكن ليهم صاحب العمل ، كما لم يكن شيئاً ذا اعتبار جدى بالنسبة للسيكولوچيين الصناعيين الأول ، الذين كانت فكرتهم عن المصنع الجيد أنه ذلك الذى ينتج البضائع بأعلى درجة من الكفاية وأقل قدر من المجهود . إلا أنه بمرور الوقت ، عندما أصبحت صحة العامل البدنية مرتبطة بمفهوم الكفاية ، أصبح المصنع المثالى فى نظر السيكولوچى وثيق الشبه بالبقرة الحلوب . فإذا كانت الإضاءة ، الحرارة والتهوية والرطوبة ، وكل عامل محسوس آخر فى البيئة الفيزيقية على ما يرام ، فأى حق يكون للعامل ليتذمر ؟ وسوف نحاول فى بقية هذا الفصل أن نتتبع أصول هذه النظرة المضللة تماماً إلى الإنسان فالطبيعة الإنسانية الثابتة طيبة كانت أم سيئة لا وجود لها حتى يتسنى بدقة تحديد كيفية تصرف الناس . وليس هناك دليل على أن الإنسان محب للتنافس بطبيعته أو أنانى ، وهناك كثير من الأشياء أكثر أهمية للعامل من أجره . فالكائنات الإنسانية ليست آلات ، بأى معنى لهذه الكلمة ، كما أن البيئة الفيزيقية فى حد ذاتها ، لا تجعلهم سعداء . والحقيقة أن أى وقائع

قد تتضمنها الصورة تنطبق فقط على الظروف الشاذة فى دول معينة عالية التصنيع فى القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين . إلا أنه يمكن القول بأمان بأن إدارات معظم المصانع ما زالت تعتمد على مثل هذه الافتراضات المضللة . وتميل الأسئلة التى يسألها السيكولوجى الصناعى لنفسه إلى أن تتخذ صوراً مثل : كيف يمكن تصميم الاختبارات لانتقاء أفضل شخص لعمل معين ، وكيف يمكن معرفة ما إذا كان يبذل قصارى طاقته فى العمل ، وإلى أى حد يتأثر أداؤه بدرجة الحرارة والضوء والرطوبة والضوضاء فى محل العمل ، وما هى أسباب التعب وكيف يمكن إزالتها بواسطة فترات راحة مناسبة ، وما هى آثار الملل ومزاولة عمل تكرارى وهكذا . ولسنا بحاجة إلى القول بأن لمثل هذا العمل أهميته وأن بحوثاً كتلك التى أجريت تعطى فى الغالب نتائج صادقة — طالما بقيت جميع العوامل الأخرى متساوية . إلا أن العوامل الأخرى لن تكون متساوية دائماً . فقد اكتشف التون مايو فى بحوثه بشركة هاوثورن أن العامل ليس آلة منفصلة تأتينا بنتائج تختلف فقط تبعاً لحالته الصحية الداخلية وظروف البيئة الفيزيقية الجيدة أو السيئة . بل إنه كائن إنسانى ، وهو عضواً أيضاً فى جماعة . فليست هناك ، مثلا ، فائدة كبيرة من اختيار أفضل شخص للعمل بواسطة أكثر الوسائل الفنية صلاحية ، إذا لم يكن هذا الشخص يستطيع أن يتعامل مع زملائه فى العمل . فالإضاءة الجيدة وتكييف الهواء تكون جدواهما قليلة إذا كانت العلاقات بين العمال والإدارة غير مرضية . ويعلم كل مدير مصنع أو ملاحظ عمل سخف افتراض أنه إذا كان فى استطاعة أربعة رجال أن يجرف كل منهم وحده ٢٥ طناً من مادة ما فى اليوم ، فإن الأربعة يستطيعون إذا عملوا سوياً أن يجرفوا مائة طن . ربما كان صحيحاً أنهم يستطيعون ذلك فعلا ولكن هل سيفعلونه؟ لقد انتقل اهتمام علم النفس الصناعى من دراسة الفرد منعزلا ودراسة البيئة الفيزيقية إلى الاهتمام بالدوافع والروح المعنوية . ومن الواضح الآن أن أكثر العوامل المفردة أهمية فى تحديد الإنتاج هو الاتجاه الانفعالى للعامل نحو عمله وزملائه فى العمل . « فما من رجال يستطيعون العمل

بكفاءة ما لم يعملوا فى وفاق ، وما من رجال يستطيعون العمل فى وفاق ما لم يعملوا بثقة ، وما من رجال يستطيعون العمل بثقة ما لم تكن تربطهم سوياً آراء وعواطف واهتمامات مشتركة » . هذه الكلمات التى قالها أدموند بورك Edmondx Burke أحد سياسى القرن الثامن عشر ، تتضمن الأساس الذى يجب أن تبنى عليه جميع البحوث الحديثة فى علم النفس الصناعى .

وعند ما نتجه إلى مجال الإدراك ، نكتشف سريعاً أن المحاولات ما زالت تبذل لإرساء النظام على الوعد والوعيد the Carrot and the stick ولكن الذى يزداد وضوحاً هو أن هذه الجزاءات لم تصبح فعالة مثلما كانت من قبل . وهناك بعد كل شىء حدود لما يمكن أن تعمله المكافآت المالية ، وإذا كان للنظام أن يرسى بالوعيد ، فمن الواضح أنه يمكن استخدام نوعين فقط من الوعيد :

١ ــ الخوف من البطالة .

٢ ــ تشريع حكومى ضد اضطراب النظام .

ولم يعد التهديد الأول عملياً الآن ، أولا لأنه يبدو من المؤكد أن أى حكومة مستقلة بهذا البلد (انجلترا) سوف تضطر ، بقدر الإمكان ، إلى توفير العمل تماماً للعاطلين ، وثانياً ، لأنه من العبث القول بضرورة الاحتفاظ بجيش من العاطلين لكى يضطر الآخرون إلى العمل بجهد أكبر . أما التهديد الثانى فهو مستخدم ، على سبيل المثال ، فى الاتحاد السوفييتى حيث يبدو أن الصناعة تعتبر هناك قوة مناظرة للقوة الحربية لها مجموعة نظم مقررة من الإثابات والعقوبات . ولكن قليلا من الناس هم الذين قد يرغبون فى تطبيق هذه الطريقة هنا . والمشكلة الأساسية التى تواجه الصناعة اليوم هى كيف تستخدم نظرية الوعد والوعيد فى موقف تكون الوظائف فيه مفتوحة للاختيار ولا يعنى الفصل من عمل سوى مجرد الحصول على عمل آخر . وإذا استخدمنا المجاز ، كيف يجبر شخص حماراً على العمل إذا كان العشب Cars ينمو فى كل مكان وليس فى استطاعته الحصول على عصا ؟ . وغالباً ما يشعر مدير

المصنع الحديث بالارتباك الشديد للفوضى الظاهرة ، وقلة الاهتمام ، وحتى الخراب الذى يبدو محدقاً به من كل جانب ، وهو لاشك يفكر تفكيراً طويلا شاقًّا فى هذه الأمور ويسأل نفسه أسئلة لا حصر لها . ولكن النواحى الوحيدة التى نادراً ما يستفسر عنها أو لا يستفسر عنها على الإطلاق هى افتراضاته الأساسية ، وإذا ما فشل فى أن يجد الأجوبة ، فليس ذلك لأنه من الصعب اكتشافها ، ولكن لأنه يسأل نفسه أسئلة خاطئة . فإذا لم تكن هذه الافتراضات قد شوهت نظرته إلى الأمور ، لرأى أن المشكلة الحقيقية والأمر الحقيقى الذى يدعو إلى الدهشة ، هو أن عماله ينبغى ألا تكون لديهم رغبة فى العمل ، أو فى أن يجتمعوا سوياً لأداء عمل جماعى فى مصنعه ، وينبغى أن تكون لديهم رغبة فى أن يصيبوا مجهوداته بالتدمير . وعندما ينظر إلى المشكلة على هذا الضوء ، يكون السؤال المعقول الذى يسأل هو « ما الذى حدث لهؤلاء الناس وجعلهم يتصرفون بمثل هذا الحنق أو عدم المبالاة ؟ » أو ، لنضع المسألة من وجهة النظر السلبية ، مثلما فعل الدكتور تردجولد R.F. Tredgold فى كتابه الصغير الرائع «العلاقات الإنسانية فى الصناعة الحديثة» Human relations in modern industry يقال : « فقط لو أن العمال يعملون بجهد حتى يصلوا إلى مرحلة الحماس التام بدلا من التوقف لمدة ربع ساعة مبكراً للاغتسال أو إحضار معاطفهم أو حتى لمجرد التوقف – فسوف تكون هناك زيادة مقدارها ٣ ٪ يومياً» — « ولكن بطريقة ما لا يفعل العمال ذلك (فلماذا لا يفعلون ؟) . ويقال : « فقط لو لم يتوقف العمال عن العمل قائلين أنهم يعانون من آلام مبهمة بظهورهم بينما لا يوجد شىء يتعبهم فعلا ، فسوف يزيد إنتاجنا بمقدار ٥ ٪ » ولكنهم لسبب ما يظلون بعيداً عن العمل – (فلماذا لا يلازمون عملهم ؟) هذه الأسئلة (لماذا يفعلون ؟) و (لماذا لا يفعلون ؟) ليست أسئلة حصيفة . وهى تحتاج إلى إجابة – بل إنها فى مسيس الحاجة إلى الإجابة .

ويجب على علم النفس الصناعى الحديث أن يفتش عن الأسباب . فإذا وجد مدير المصنع أن عماله « كسالى » فيجب أن يسأل نفسه لماذا هم كذلك ؟

ولا بد له أن يلاحظ أنهم ، كأفراد ، لا يكونون كسالى عندما يذهبون لنصب خيامهم يوم الأحد — فلماذا يكونون كسالى فى مصنعه ؟ — وزيادة على ذلك فإن معدن الكسل لا يمكن أن يوجد داخل كل عامل من عماله . حقيقة أن بعض الناس قد يكونون كسالى بطبيعتهم ، سواء بسبب اعتلال الصحة الفيزيقية أو بسبب العصاب ، ولكن معظم الناس ليسوا كذلك ، وسوف يكون اتفاقاً غريباً أن يحدث أن يذهب كل شخص كسول بطبيعته فى المنطقة إلى مصنعه . وصحيح أن بعض الناس عدوانيون أو متشككون بطبيعتهم ، ولكن من العجيب أن يتفق كل هؤلاء ليدبروا مجيئهم معاً لكى يسببوا له المتاعب . وعلى ذلك فالسلوك الذى يشكو منه لابد أن يكون وظيفة للموقف الذى يهيئه صاحب المصنع بمصنعه أكثر منه نتيجة لسمات الشخصية الفردية . فإذا وجدنا فى الجيش سرية جيدة وأخرى رديئة وكلاهما من كتيبة واحدة ، فلن يسمح لقائد السرية الرديئة ، بكل تأكيد ، بانتحال الأعذار لنفسه على أساس أن كل الجنود غير الأكفاء قد وضعوا فى سريته بالذات . وسوف يقال له على التو : « ليس هناك جنود سيئون ولكن هناك فقط ضباطاً سيئين » . ويتبع ذلك أنه حينما تسىء جماعة من الناس التصرف ، فسوف يكون البحث عن السبب فى الخصائص الفردية غير مجد (إلا إذا بحثنا عنه فى شخصية القائد) ويجب أن نسأل أنفسنا « ما هو وجه الخطأ فى الظروف التى يعمل فيها هؤلاء الناس ؟ » .

لقد سلم السيكولوچيون الصناعيون ، فى الماضى ، بأشياء كثيرة . فتقبلوا البناء الكلى للصناعة وتقاليدها ، وخرافاتها بدون تمحيص تقريباً . وكان لدى المرء حينذاك انطباع سيىء بأن بنى الإنسان قد خلقوا ليكيفوا أنفسهم للصناعة وليس العكس . من الطبيعى أن لمديرى الأعمال الحق فى أن يتوقعوا ، وللدولة أن تتطلب من السيكولوچى أن يعمل على زيادة الإنتاج والكفاية العامة . ولكن ذلك ليس كافياً . فالسيكولوچى الصناعى ، مثله فى ذلك مثل الطبيب الصناعى ، لا يجب أن ينحاز إلى جانب أحد ، وهو لا يجب أبداً

أن يكون ما يصفه العامل باحتقار على أنه « عميل الإدارة » . فزيادة الكفاية التى تأتى على حساب الصحة والسعادة ليست كسباً كما أنها ليست من الإنسانية فى شيء لأنه ، كما سنحاول أن نبين فيما بعد ، لم يعد من الصعب أن نستنتج بديهة أن أى شيء يضير الآخرين سوف يضير المجتمع وسوف يعود علينا نحن بالضرر أخيراً . وعلى ذلك فمن الضرورى أن ننظر إلى الصناعة فى إطار نظرى أعمق ، وأن يكون اتجاهنا الأساسى هو ملاحظة ، لا طاقتها الإنتاجية فقط ، ولكن تأثيرها الاجتماعى على المتصلين بها أيضاً . هل تجعل منهم أعضاء أصلح للمجتمع أم لا ؟ . وليست هذه مشكلة مدرسية — فالمجتمع الديمقراطى لا يمكنه أن يعمر ما لم يكن أعضاؤه أذكياء ولديهم ملكة النقد والقدرة على تحمل المسئولية . فهل تنتج الصناعة أناساً من هذا النوع أو لابد أن نوافق شارلس بيچى Charles Péguy على أنه «ليس هناك مكان أفضل للهلاك من حيث بنيانه ونظامه وتزويده بالمعدات أو لنقل أنه ليست هناك أداة أنسب للهلاك من المصنع الحديث؟ » ومرة ثانية نجد أن الدكتور « ترد جولد Dr. Tredgold قد عبر عن هذه المشكلة جيداً، ولسنا نستطيع أن نفعل أفضل من اقتباس قوله : « هناك فى بعض الجهات انطباع بأن الفرد لا بد أن يتكيف مع ما يحيط به ، وبأنه إذا لم يكن متوائماً مع النموذج — أو ربما كان من الأدق أن نقول مع مشيئة مستخدمه — فمن الأفضل أن يستبعد . ولنستدرك مباشرة ، فى هذه المرحلة ، فنقول أننا لا نقترح بأى حال عدم تشجيع التكيف . فمن الواضح أنه مرغوب ومفيد ، ولكن ما هو مرغوب بدرجة أقل وأقل فائدة ، توقع أن يكون هذا التكيف من جانب واحد . وربما يمكن أن نقول أنه كان هنالك (قبل الحرب) انطباع عام إلى حد كبير من هذا النوع ، ولكنه آخذ الآن فى التغير ، لسبب بسيط هو أن العمل شاق والظروف قاسية لا تسمح بدرجة بتحويل الناس جميعاً إلى نمط واحد . وهو سبب يورد على سبيل التهكم على البداية المفاجئة للنظر إلى العامل على أنه كائن إنسانى ، ولكنه حقيقى ، ولا نحتاج فى هذه النقطة إلى مناقشة الأسباب

إلا أنه ما زال من غير المؤكد حقاً أن اتجاهنا قد اتخذ وجهته إلى الطريق الصحيح . وسواء كنا نعنى « بالصحيح » حقوق الإنسان ، أو حقوق الكفاية الإنتاجية ، فمن المؤكد أننا قد اتجهنا إلى وضع نقدم فيه خدمة شفهية معقولة للحقوق الإنسانية للفرد ، على الرغم من أن لدينا غالباً تحفظات عقلية غير قليلة . ولكننا نجد فى نفس الوقت أن كل ما بذل من أجل الفرد فى بعض الشركات ليس أكثر من منحه رفاهية محدودة للغاية (أو هكذا يبدو له) بدلا من بذل أية محاولة للدراسة ما يحتاجه فعلا ككائن إنسانى — ودراسة ما يجعله يؤدى عملاً أكثر أو لا ينقص من عمله ، من وجهة الكفاية الصناعية . »

يستنتج من ذلك إذا أنه لابد أن نضع فى اعتبارنا الأسئلة الآتية :—

١ — ما هى طبيعة الإنسان كفرد ، وما هى — إن وجدت — حاجاته الأساسية ؟

٢ — ما هى طبيعة الإنسان كحيوان اجتماعى ، وكيف يصل نفسه بالمجتمع؟

٣ — ما هى طبيعته الصناعة وإلى أى مدى تتفق مع ما نعرفه عن الإنسان ككائن بشرى اجتماعى وفردى ؟

وسوف نناقش السؤالين الأول والثانى فى الفصل التالى ، ولكننا سنناقش حالياً كيف نشأت الصناعة الحديثة وكيف بزغت افتراضاتها الخاصة بالطبيعة الإنسانية .

من المفيد لأغراض الوصف أن نقسم تاريخ الآلة وحضارة الآلة فى الألف سنة الماضية إلى ثلاث مراحل متتالية ولكنها متداخلة ومتشابكة — مرحلة العصور الوسطى ، ومرحلة الثورة الصناعية والمرحلة الحديثة . ومع أن كلا من هذه المراحل يوافق على وجه التقريب فترة من التاريخ ، إلا أن أهميتها الأساسية تنحصر فى كونها تتصف بتركيب تكنولوجى خاص ويطلق « لويس مامفورد » Lewis Mumford عالم الاجتماع الأمريكى — فى كتابه « التكنيك والحضارة » Technics and civilisation — على التركيب التكنولوجى الذى يميز مرحلة العصور الوسطى (التى

استمرت بدرجات متفاوتة حتى منتصف القرن الثامن عشر) اسم « التكنيك القديم » *Eotechnic* وعلى التركيب التكنولوچي فى فترة الثورة الصناعية اسم «التكنيك المتوسط » *Paleotechnic* . أما المرحلة الحديثة البازغة التى لم يتحدد بعد حتى الآن شكلها وتنظيمها ، والتى لم تحل بعد تماما محل تركيب التكنيك المتوسط فيطلق عليها اسم «التكنيك الحديث » *Neotechnic* . ويمكن أن نلاحظ فى كل من هذه التركيبات التكنولوچية ما يأتى : (١) لها أصلها فى مناطق معينة محددة (٢) مالت إلى استخدام مصادر ومواد أولية مميزة لها ، (٣) لها وسائلها النموذجية لاستخدام الطاقة وتوليدها ، (٤) خلقت أنماطاً خاصة من العمال ، ودربتهم بطرق خاصة ، ونمت استعدادات معينة وثبطت أخرى ، ونظمتها بطريقة معينة خاصة بها . وعلى ذلك كانت مرحلة التكنيك القديم بالنسبة للقوة والمواد ، تركيباً قوامه الماء والخشب ، وكانت مرحلة التكنيك المتوسط تركيباً قوامه الفحم والحديد ، ومرحلة التكنيك الحديث تركيباً قوامه الكهرباء والمعادن (وربما الطاقة الذرية) . وهناك صفة أخرى تتسم بها كل مرحلة لم يصفها مامفورد وهى (٥) أنها صاغت أيديولوچية خاصة لكى تفسر أو تبرر بها تنظيمها الاجتماعى . وعلى الرغم من أن القارىء سوف لا يجد جديداً فى كل ما سنتحدث عنه فيما بعد ، إلا أنه قد يفيدنا أن نعرض للإطار التاريخى للصناعة أولا كوسيلة لفهم الكيفية التى أصبحت بها الأشياء على ما هى عليه الآن ، وثانياً كتذكير مفيد بحقيقة أن نظرة رجل الصناعة الحديث التى يتقبلها على أنها شىء طبيعى معقول لم يكن ينظر إليها كذلك دائماً .

استمرت مرحلة التكنيك القديم أو العصور الوسطى من حوالى سنة ١٠٠٠ بعد الميلاد إلى سنة ١٧٥٠ تقريباً . وخلال معظم هذه الفترة كانت المادة الأساسية المستعملة هى الخشب وكان مصدرا الطاقة الأساسية هما الريح والماء . وكانت الطاقة الحيوانية تستخدم أيضاً فى عمليات كثيرة . وكانت طاحونة الماء (الساقية) تستخدم فى رفع الماء أو طحن الحبوب ، واستخدمت منذ القرن السابع عشر لقطع الحديد ولنشر الخشب ، بينما كانت طواحين الهواء تستخدم

لورى الأرض . وكانت المعادن تستخرج من المناجم ولكن استعمالها الأساسى كان فى صنع الأسلحة ، والعدد الحربية وأدوات الزينة ولم تكن تستعمل بأى شكل فى التكنولوجيا . وكانت الآلات والأدوات ، والسفن والمساكن تصنع أساساً من الخشب الذى كان الوقود الرئيسى أيضاً . وفى بداية هذه الفترة التى كانت تسترد فيها أوربا أنفاسها من ظروف القحط والجدب المادى والحضارى التى سادت العصور المظلمة كان الشكل المميز للمجتمع هو القرية أو المقاطعة التى كانت تحكمها وتسيطر عليها وتحميها قلعة اللورد الأقطاعى . ولكن بعد حوالى عام ١٠٠٠ بدأت المدن تنتشر نتيجة للتطور الاقتصادى جالبة معها طبقة جديدة من التجار أصبحت على وفاق مع النبلاء الذين بدأت تستقر على أراضيهم ، على الرغم من أن الأمر لم يكن يخلو من صراع . أما التجارة السهلة المنتظمة التى كانت موجودة فى العالم القديم أيام الأمبراطورية الرومانية فقد انهارت بانهيار هذه الأمبراطورية ، وتحول التجار إلى طبقة رحالة تطوف بالبلاد فى السفن أو القوافل . وعندما يسر تحسن الظروف للتجار الاستقرار فى المدن الإقطاعية ، بدأوا يتكتلون لكى يحتفظوا بمركزهم فى الصراع مع اللوردات ، الذين رحبوا بهم كمصادر للثروة وازدياد الأبـّهة من ناحية ، وقاوموا من ناحية أخرى رفض التجار أن يعاملوا معاملة الفلاحين الأجراء الذين كانوا يعملون بالأرض . وعند ما ازداد المجتمع التجارى قوة وثروة ، أخذ فى التدفق عبر حدود المدينة المغلقة وكون ضاحية أو حياً خاصاً به نادى منه بالاستقلال السياسى عن السلطات المحلية . وبالتدريج أصبح ثراة تجار المدن طبقة متوسطة تلى البارونات ، واجتذب الفلاحون من العمل فى الأرض وجود عمل جديد بالمدن . وبدأ الفلاحون (الأجراء) الذين كانوا فى ظل النظام الإقطاعى موثقين بأرض سيدهم ، يزرعونها ، ويقدمون له الخدمات نظير حمايته لهم ، بدأوا يحررون أنفسهم ببطء عندما ظهرت عادة مبادلة هذه الخدمات بالنقود . وبحلول عام ١٣٠٠ تحرر حوالى نصف الفلاحين . وساهمت أحكام الموت الأسود الفظيعة فى سنة ١٣٤٩ بمجرد حث هذه العملية على السير عندما بدأت تتخذ طريقها .

وخلال عصور الظلام ، لم تكن الصناعة قادرة على الإطلاق على أكثر من مجرد استيفاء الحاجات المحلية ، ولكن مشروعات التجار أدت سريعاً إلى ازدهار التجارة عن طريق التصدير. وفى الأيام الأولى من اقتصاد العصور الوسطى كان التجار لا الصناع هم الذين لهم الأهمية الأولى ، ولكن بتحسن الظروف ، بدأ يصبح للصناع والحرفيون أهمية أكبر ، وتكونت نقابات الحرفيين لحماية مصالح المنتجين من جشع الموزعين بينما تكونت نقابات التجار أساساً لكى تخلص الحريات من النبلاء الإقطاعيين . والحقيقة أن نقابات الحرفيين قد تكونت لحماية مصالحهم من الطغيان الاقتصادى للتجار الذين كانوا يعتمدون عليهم من أجل أسواقهم . ولكن بالإضافة إلى هذه الوظيفة كان لنقابات الحرفيين دور كبير فى تنظيم الحياة العامة ـ فقد أدت تشريعاتها إلى حماية كل من المنتجين والمستهلكين ، وكان لأعضائها كثير من امتيازات جمعيات الصداقة الحديثة ، وقامت بعض النقابات الغنية حتى بتمويل المدارس . وفوق ذلك كله عقدت العزم على الاحتفاظ بجودة العمل والمساواة بين الذين ينتجونه . وكان الجهاز الذى استخدمته صناعة العصور الوسطى بسيطاً للغاية ، ولم تكن هناك حاجة لآلات غالية متقنة الصنع . وكانت نقابة الحرفيين عبارة عن (رابطة) لمختلف فئات الحرفيين لكل فئة منها أدواتها ومهمتها الخاصة وتستخدم نوعين متمايزين من المستخدمين : التـــلامذة الصناعيون appentices والصناع (الأسطوات) . فالتلميذ الصناعى كان شاباً يتعلم حرفة ويعيش مع (أسطى) فى هذه الحرفة ، يساعده فى محل عمله ، ويتلقى التعليم فى مقابل ذلك . فإذا ما انتهت هذه المرحلة ، أصبح صانعاً يستطيع الاشتغال بأجر لدى أسطوات حرفيين آخرين وفى نهاية الأمر قد يأمل إذا ما وفر قدراً كافياً من المال ، أن يستقل بنفسه كأسطى خبير . ويوضح تاونى Tawney صغر حجم تلك الوحدات الصناعية فى كتابه « الدين وظهور الرأسمالية Religion and rise of Capitalism » الذى يشير فيه إلى أنه حتى فى مدينة كبيرة مثل باريس فى نهاية القرن الثالث عشر ، لم تكن النقابات الـ ١٢٨ بها تضم أكثر من ٥٠٠٠ حرفياً فنياً ،

لم يكونوا يستخدمون جميعاً أكثر ٦٠٠٠ أو ٧٠٠٠ صانعاً . ومن المهم أيضاً أن نتذكر أن أقلية فقط من عمال العصور الوسطى كانوا أعضاء فى نقابة حرفية ، وفى انجلترا كان أكثر من التسعة أعشار فلاحين ، ولم تكن لديهم فكرة عن منظمات الحرفيين ، على الرغم من أنه كان لديهم الكثير من الجمعيات التعاونية التى كانت تسمى نقابات . ويعتقد تاونى أنه كان يوجد حتى فى المدن عدد كبير من العمال الموسميين الذين لم ينظموا على الإطلاق . ولكن نقابة الحرفيين كانت وهى فى أوج قوتها ، أداة ناجحة لسيادة العدالة الاقتصادية . حقيق أن ساعات العمل بالنسبة للحرفى كانت طويلة فى الغالب ، إلا أنه كان سيد نفسه ، يعمل عندما يكون مشغولا ، ويستريح عندما كان يشعر بحاجة للراحة . وكان يعمل فى منزله وكان عضواً محترماً فى مجتمعه ، الذى كان يعرف كل عضو فيه باسمه ، وكان هو بدوره معروفاً لدى الجميع . ولأن العامل كان عضواً فريداً فى المجتمع ، كان يجد الفخر فى عمله وفى تنوعه ، وكان يتكيف مع مطالب المستهلك الفرد .

وكان جهاز الأفكار أو الأيديولوجية التى استخدمت لتفسير أو تبرير النظام الاجتماعى الإقطاعى بسيطة . ويقول تاونى فى كتابه سالف الذكر : « إن التشبيه الذى يوصف به المجتمع من القرن الثانى عشر إلى السادس عشر تشبيه أساس ومعروف . . . إنه تشبيه المجتمع بالجسم الإنسانى فالمجتمع ، كالجسم الإنسانى ، بناء يتألف من أعضاء مختلفة . لكل عضو وظيفته الخاصة : رجل دين ، محارب ، تاجر ، أومزارع . ولابد أن يحصل كل على الدخل الذى يلائمه ولا يجب أن يطلب المزيد . ولابد من وجود مساواة داخل الطبقات ، فلو حصل رجل على معاش شخصين فإن جاره سوف يجوع . أما بين الطبقات وبعضها فلابد أن توجد اللامساواة ، لأنه بدونها لا تستطيع الطبقة أن تؤدى وظيفتها أو — قد يبدو غريباً لنا — أن تستمتع بحقوقها . فالفلاحون لا يجب أن يتطلعوا إلى من هم أعلى منهم ، واللوردات لا يجب أن ينهبوا الفلاحين ، والحرفيون والتجار لا بد أن يتقاضوا ما يجعلهم

يستمرون فى أداء عملهم ولا أكثر من ذلك . » ولم يكن فى مجتمع العصور الوسطى تفرقة مطلقة بين مجال الدين ومجال الحياة اليومية ، وكان المفروض أن كل مجال للنشاط يخضع لحكم الإله . وأدت هذه النظرة إلى الافتراضين الأساسيين اللذان كان يقوم عليهما اقتصاد العصور الوسطى ، أولهما أن كل المصالح الاقتصادية تابعة للعمل الحقيقى فى الحياة وهو العبادة ، وثانيهما أن قواعد الأخلاق ملزمة فى المجال الاقتصادى مثلما هى ملزمة فى السلوك الشخصى . وكان الربا محرماً ولم تكن الفوائد تزيد على أجور عمل الحرفى . فالأغنياء كما يقول سانت أنتونيو يوجدون من أجل الإنسان ، ولا يوجد الإنسان من أجل الأغنياء . وبذلك نجد مفهوم «الثمن العادل» ، أى الثمن المقدر حسب القيمة الأصلية للسلعة والذى لا يتأثر بعوامل مثل إقبال الفرد أو ندرة المادة المصنوعة منها السلعة . ولم تكن المعاملات المالية والتنافس والحراك الاجتماعى والمنظمات الكبيرة تلعب فى العصور الوسطى سوى دوراً ضئيلا جداً .

ومن الصعب أن نقول أن العصور الوسطى كانت مثالية بأى معنى لهذه الكلمة . فقد كانت الظروف المادية تشبه فى نواحى كثيرة تلك الظروف التى تمر بها آسيا اليوم — إذ كان عامة الشعب يسكنون فى عشش تدعو إلى الرثاء ، وكانت الأوبئة تجتاح البلاد ، وكانت القسوة والخرافات عناصر شائعة فى الحياة اليومية . ولم تكن المفهومات الأخلاقية التى ناقشناها تتبع دائماً بأى حال ، على الرغم من أنها ربما لم تكن خالية من القيمة تماماً ، كما يقول تاونى . وكان يوجد غالباً تنافس شديد داخل الدوائر التجارية الكبيرة ، ولم تكن الحروب الطبقية بين الصناع والتجار نادرة ، وخاصة فى أواخر العصور الوسطى عند ما بدأت طبقة رأسمالية من الطراز الحديث — « ملوك الصناعة » — فى الظهور . ومن ناحية أخرى . يبدو أن الظروف فى محيط العلاقات الإنسانية كانت على الأغلب أفضل بكثير وأكثر إشباعاً عما كانت عليه حتى ذلك الوقت . وقد بين الدكتور جريجورى زيلبورج "Dr. Gregory Zilboorg" مؤرخ الطب العقلى الشهير ، فى كتابه «العقل والطب والإنسان» "Mind, Medicine, and Man" مغزى

حقيقة أن الحياة فى العصور الوسطى كانت تقوم أساساً على مفهوم العائلة . فى أحسن الأحوال ، كان يوجد اتجاه ودى طيب لا نحو العائلة الأصلية فحسب بل تجاه بدائل الأب فى سلم التدرج : رئيس النقابة وسيد المقاطعة وأخيراً سلطة الكنيسة المقدسة . « كان يسود حينئذ مبدأ تلقى الحب والتعليم والحماية ، والاستجابة بعرفان الجميل والحب فى مقابل حماية الأب وحبه . وكانت تلك هى الصورة السيكولوجية المثالية لحياة الراشدين على أساس معيار التنظيم الملائم للدوافع الفطرية » .

ومع أن المجتمع الذى تتحدد فيه مكانة الفرد بمولده يبدو للفرد الحديث وبه كثير من النقائص ، إلا أنه قد ينسى أنه كان له مزاياه أيضاً . فلم يكن به ذلك القلق والشعور بانعدام الأمن اللذان يصاحبان المجتمع القائم على المنافسة والذى تتغير فيه المكانة ، بل كان كل فرد يشعر بالأمن لإحساسه بالانتماء ، وعلى عكس ما قد نظن كان التعامل الاجتماعى بين ذوى المكانات المختلفة يسير بشكل أكثر سهولة مما أصبح عليه بعد ذلك فى المجتمع الصناعى . ويوضح الدكتور بول هالموس Paul Halmos فى كتابه «Solitude and privacy : a study of social isolation » أن تلك كانت الحال فى العصور الوسطى . وكتب أوروين C.S. Orwin فى القرن الثامن عشر يقول : « كانت هنالك حرية فى التعامل بين الطبقات فى المدينة وذلك ما هو غير معروف تماماً الآن . وعندما كان الناس يتقبلون عدم المساواة الاجتماعية دون جدال من أى الطرفين ، كان الإخاء ممكناً لدرجة كبيرة أصبحت مستحيلة منذ نشرت الثورة الفرنسية فكرة حقوق الإنسان الطبيعية الإلهية . وبذلك كان «بارسون وودفورد » يتناول غذاءه مع الترزى وكان الإثنان يستمتعان بذلك . بينما كان مستر بورتر يستطيع أن يتجرع الخمر مع تاجر الأقمشة ، ثم يجذبه بعد ذلك عارياً من سريره ، بدافع «المزاح البرىء». وأحصى الدكتور تايلور صديق جونسون الحميم وملك آشبورن ، بين أصدقائه اثنان من مديرى الفنادق المتقاعدين وصانع جبن ، واثنان من دابغى الجلود ، وأحد الفلاحين وكان هؤلاء الأشخاص معتادين على مقابلته دائماً فى قصره» . (كتاب Johnson's

England, ed. by A.S. Turberville). ويعلق الدكتور هالموس Halmos بقوله :
« . . . ليس ذلك بالشيء الشاذ الغريب ، كما يبدو لأول وهلة . فى المجتمع الذى تتحدد فيه المكانة بشكل جامد، والذى يكون فيه الترقى فى السلم الاجتماعى نادراً وبسيطاً ، لا يصاب كثير من الأفراد بالأنفة والكبرياء . فكل « يعرف مكانه » ويدرك حدود مركزه ، وبذلك لا يكون هناك ما يدعو للتظاهر والتفاخر ، وكلاهما ينجم عن عدم الشعور بالأمن والحراك الاجتماعى . »
ولسوء الحظ، أننا تعودنا التفكير على أساس الرفاهية المادية الخالصة — فنحن نعتقد حقاً أن الزيادة اللانهائية من الآلات سوف تجعل كل شخص سعيداً سعادة لا حد لها إن آجلا أو عاجلا . وفى الواقع أن المنتجات المادية قد تزيد فى الغالب من سعادة الناس ولكنها ليست أساس السعادة فلايمكن أن يستمر المجتمع فى البقاء ما لم يشبع حاجات سيكولوچية معينة بالإضافة إلى جانب الحاجات المادية الواضحة . ومن أهم الحاجات السيكولوچية الحاجة إلى المكانة والوظيفة . بمعنى أن كل عضو من أعضاء المجتمع ، مهما كان مستواه منخفضاً ، لابد أن يشعر أن له مكانة أو مركزاً محدداً بدقة فى مجتمعه وأنه يؤدى وظيفة ، تحقق مهما كانت ضئيلة الغايات التى يوجد من أجلها مجتمعة . ويقول ج. ل و بربارا هاموند J.L. and Barbara Hammond فى كتابهما « The Blachage » : « كان الشخص المحافظ فى القرن التاسع عشر يشعر بالازدراء تجاه أى مجتمع لا يمنح أعضاءه حق التصويت ، فقد كان معيار الرقى الوحيد فى نظرهم هو ما إذا كان لكل رجل راشد الحق فى التصويت للبرلمان أم لا ، وكان الاستبداد فى نظره ، مهما كانت صوره، استبدادا ولا شيء غيره . إلا أننا إذا رجعنا إلى التاريخ فسوف نرى أن كل أشكال الحكومات تقريباً تستهين بالطبيعة الإنسانية ، وأن الرجال والنساء يعيشون فى سكينة فى ظل نظم سياسية لم تسلبهم فقط حقوقهم السياسية ، بل سلبتهم كذلك كل مظهر من مظاهر الحرية الشخصية . ومن الواضح فى مثل هذه الحالات أن هؤلاء الرجال والنساء المنبوذين كانوا يشعرون بطريقة ما أو بخدعة ما بالمشاركة فى هذا المجتمع ، وكانت تخيلاتهم وانفعالاتهم

مشبعة ، أو لنقل ، مخدوعة . فإذا كان للرجال والنساء أن يشعروا بالارتباط بالمجتمع فلا بد أن ينظروا إليه كشيء لهم فيه دور ، وعالم يجد فيه ما نسميه بالعقل العام مجالا وسلاماً ، أمناً واحتراماً للذات ولا ينفى فيه التميز الطبقى ونصيب الأفراد ، مهما كان هذا التمييز شديداً ومشتطاً جميع روابط الحب والحنان ، وكل اتحاد فى العاطفة : ليس معنى ذلك أننا نتساهل أو نؤيد الاستبداد ، فنحن نشير فقط إلى أنه ما من مجتمع لا يعطى أعضاءه شعوراً بالمشاركة فى حياته يستطيع أن يعمر طويلا . فالكفاية والثروة المادية ، أو الآراء النظرية وحدها لا تؤدى إلى أى تقدم . ويقول كاتب آخر هو بيتر دروكر Peter Drucker : « . . . إن من يظن ، مثلما يفعل كثير من مهندسى الكفاية اليوم ، أن الوظيفة هى كل ما يهم فى الحياة الاجتماعية ، إنما يخطىء فهم حدود وأهمية الكفاية الخالصة فالكفاية الوظيفية فى حد ذاتها ليست شيئاً يذكر ما لم نعرف الجواب على هذا السؤال : الكفاية لأى غرض وبأى ثمن ؟ » (The future of industrial man) .

ولا يمكن الشك فى أن مرحلة التكنيك المتوسط Paleotechnic قد جلبت معها كثيراً من المزايا . فقد صحبها تقدماً تكنولوچياً وعلمياً واسعاً ، ولأول مره فى التاريخ الإنسانى أصبح من الممكن نظر ياً توفير الحاجات الأساسية لجميع الناس . فقد ارتفع مستوى معيشة الناس جميعاً على طول الخط . كما ازدادت الحرية الشخصية ازدياداً كبيراً ، وأصبح من الممكن الصعود (والهبوط) فى السلم الاجتماعى بغض النظر عن قوى الأصل والوراثة . وتقاصت سلطة الكنيسة الكاثوليكية فى التدخل فى حرية الفكر والبحث العلمى — على الرغم من أننا غالباً ما ننسى أن الكنائس البروتستينية كانت ، فى أيامها الأولى ، أكثر طغياناً مما كان عليه النظام القديم . ولكن أكبر بدعة فى أسلوب الحياة الجديد كانت سيكولوچية : مكاسب الفردية . فقد كان الإنسان فى العصور الوسطى ، كما يقول چاكوب بوركهارد Jacob Burkhard فى كتابه (حضارة النهضة فى إيطاليا Die Kulter der Renaissance in Italien ، « يدرك نفسه فقط على أنه عضو فى

عنصر سلالى أو شعب أو حزب أو عائلة ، أو منظمة — أى أنه كان يدرك نفسه فقط عن طريق الانتماء لإحدى الفئات » . وقد أوضحت الدراسات التى أجراها فون مارتن Von Martin[1] ، والدكتور إريك فروم[2] هذه المسألة . وإذا استخدمنا تعبيرات علم النفس قلنا : بدأ البناء الأساسى لشخصية رجل أوربا الغربية يتغير فى وقت ما فى منتصف القرن السابع عشر . ونشأت الفردية فى المجالات الاجتماعية والحضارية وارتقت متمشية مع فردية المشروعات فى المحيطات الاقتصادية ، فقد بدأ الناس يستقلون بأنفسهم بينما كانوا يوجدون ، فيما مضى ، كأعضاء فى جماعة اجتماعية أو نقابية ويتمثل لنا ذلك التغير فى المسرحيات ، فنى مسرحيات أوائل عصر النهضة كانت الشخصيات تحدد أساساً حسب دورها الاجتماعى ، ملك أو جندى أو قسيس أو عضو فى البلاط . أما الدراما التالية فقد كانت تتناول أناساً حقيقيين وظهرت الرواية التى هى وسيلة للتعبير الأدبى لتوضح الفردية الشخصية . أما الموسيقى التى كانت تقليدية إلى حد بعيد ، وكانت تعبر عن الاتجاهات الاجتماعية أكثر مما كانت تعبر عن الفردية ، فقد فقدت طابعها الرسمى ، وبدأت تتخذ شكلا جديداً أدى إلى الفردية الضخمة عند بتهوفن ومن بعده . وقد تخلت الصبغة التقليدية فى كل مجالات الفن عن مكانها للفرد الغريب الدخيل ، وأخيراً للذاتية المطلقة كما نراها اليوم . أما فى ميدان العلم فقد بدأ القياس الدقيق (ذو الأهمية الرئيسية للممولين) يكتسب أهميته الحديثة . كل ذلك كان شيئاً طيباً فى حد ذاته ، ولكن كانت له جوانب سيئة ، فما حدث بعد ذلك كان يختلف جداً عن الآمال الأولى للذين نادوا بالإنسانية فى عصر النهضة .

وقد ادى الارتفاع التدريجى فى مستوى المعيشة الراجع إلى ظهور مطالب جديدة متزايدة ووسائل جديدة لإشباعها — أدى إلى نهاية مرحلة التكنيك القديم . فقد أدى ازدياد الثروة إلى تفكك الأفكار القائلة بالسعر العادل والعدالة

---

(١) (The sociology of Renaissance)

(٢) (The fear of freedom) Erich Fromm

الاجتماعية كما سبق تعريفها ، وأخذت النقابات فى الانهيار كلما أصبح رأس المال ضروريا لإنتاج أجهزة ميكانيكية وآلات أكثر إتقاناً ودقة . ويقول الأستاذ E.L. Woodward فى كتابه « تاريخ انجلترا » History of England ، « نشأت أنماط جديدة من رجال الأعمال كانت مجردة من الشك ومجردة من الشفقة » . لقد كانوا رجالا أحراراً ، ولكن كان ينقصهم أى إحساس بالالتزام نحو زملائهم . وإذا كانت نقائص مرحلة التكنيك القديم تلخص فى جمودها ونقص الابتكارات بها ، فإن نقائص مرحلة التكنيك المتوسط توجد فى حقيقة أنها تسببت فى تفكك روابط العطف والصداقة الطبيعية بين الإنسان وأخيه الإنسان .

« وعلى عكس النظام الإقطاعى فى العصور الوسطى الذى كان لكل فرد فى ظله مركزاً محدداً فى جهاز اجتماعى واضح ومنظم ، جعل الاقتصاد الرأسمالى الفرد يقف وحده تماماً معتمداً على نفسه . فكان ما يعمله وطريقة أدائه له ونجاحه أو فشله ، مسائل تخصه وحده . ومن الواضح أن هذا المبدأ أدى إلى زيادة عملية الفردية individualization ، ودائماً ما يذكر كبند هام لصالح الحضارة الحديثة . ولكن هذا المبدأ (بنشره للحرية) ساعد على تفكيك كل الروابط بين الأفراد وبعضهم البعض ، وبذلك عزل الفرد وفصله عن رفاقه » ، (كتاب الخوف من الحرية — تأليف إريك فروم Erich Fromm, The fear of Freedom وعزلة الإنسان الحديث هذه هى ما يجب أن يبحث فيها عن كثير من الأجابة على مشاكل عدم الاستقرار الصناعى ، وازدياد الإصابة بالمرض النفسى (العصاب) والانحراف ، والإحساس الطاغى بانعدام الحيلة والشعور بعدم جدوى الحياة بالنسبة لكثير من الناس اليوم ، ومما لاشك فيه ، أن لهذه العزلة دور كبير فى نجاح الجماعات السياسية التى تدعو إلى التكتل والتى تتيح ، على الرغم من زيف ادعاءاتها ، فرصة لتقديم الأمن الانفعالى والصحبة .

ومهد لمرحلة التكنيك المتوسط ظهور الفحم كوقود وارتقاء الآلة البخارية ، واكتشاف طرق جديدة لصهر الحديد . وكانت تلك المرحلة تقوم أساساً على نظام المصنع ، الذى يقوم رجل أو أكثر بتهيئة رأس المال اللازم لإنشاء المصنع

بمعداته ، واستخدام عمال أجراء ، لم يكن من المحتمل أن يصبحوا موظفين ، على عكس ما كان يحدث فى العصر السابق . وقد وجدت النماذج الأولى للمشروع الرأسمالى قبل نهاية العصور الوسطى فى صناعة التعدين ، وفى غيرها من الصناعات بشكل عرضى — ففى عام ١٣٧١ استخدم مصنع للنسيج فى مدينة أمينس Amiens ١٢٠ عاملا ، واستخدمت مطبعة فى حوالى سنة ١٤٥٠ ما يقرب من هذا العدد . « وفى بداية القرن السادس عشر بنى چاك الشهير فى نيوبرى Newbury مصنعاً للنسيج به أكثر من ٢٠٠ نولا واستخدم فيه حوالى ٦٠٠ عاملا . وبحلول عام ١٦٦٠ أصبحت مثل هذه المشروعات الكبيرة ، التى تتطلب تجميع قسط كبير نوعا من رأس المال أكثر شيوعاً ، وخاصة فى انجلترا . وارتفع رأس المال اللازم لأعمال التعدين من ١٠٠ جنيه أو حوالى ذلك فى أوائل عهد الملكة اليزابيث إلى عدة ألوف فى عهد جماعة ستيوارت (Stuarts) . وظهرت قمائن حرق الطوب التى تتطلب عدة ألوف من الجنيهات كرأس مال فى منتصف القرن التاسع عشر . وفى عام ١٦٤٩ استثمر اثنان من الرأسماليين ٦٠٠٠ جنيهاً فى مصنع للأسلاك النحاسية فى إشر Esher . وكان لأحد مصانع البيرة فى لندن أيام حكم تشارلس الأول رأس مال قدره عشرة آلاف جنيه . ومع ذلك ، فما كل هذا سوى إشارات بسيطة للتغير الكبير الذى طرأ على نظام المصنع خلال القرن الثامن عشر والتاسع عشر » كتاب : الرجال والآلات والتاريخ (S. Lilley, Men, Machines, and History) . وقد يرجع تاريخ بداية عصر التكنيك المتوسط إلى عام ١٧٥٠ ، عند ما مكن تحسن الآلة البخارية وإتقانها من الاتساع الحقيقى للتصنيع وجعل من الضرورى إيجاد رؤوس أموال كبيرة وأعمال ضخمة وزحف العمال من قراهم الصغيرة إلى المدن الصناعية النامية حيث انخفضت ظروف معيشتهم سريعاً حتى وصلت مستوى لا يمكن تصـــوره الآن . وكان النساء وصغار الأطفال يعملون جنباً إلى جنب مع الرجال لمدة ساعات طوال ويعيشون فى أماكن مكتظة بالقذارة والمرض . وكانوا يفقدون من بيئة اجتماعية وعائلية مألوفة لهم ليجدوا أنفسهم مضطرين للعمل مع آخرين قادمين من جميع أنحاء

البلاد فى مصانع مقامة فى مواقع تتنافى كلية مع الحاجات الإنسانية ، حول المناطق التى كان يسهل فيها الحصول على الفحم ، الحديد ، وغير ذلك من اللوازم التكنولوجية . وكانت مثل هذه المناطق الصناعية الجديدة تقوم أساساً فى الغالب على نوع واحد من الصناعة ، مما كان ينتج عنه أن أى تخلخل فى الصناعة المحلية يعرض الجميع للموت جوعاً . وكان مستوى المساكن والشئون الصحية منخفضاً بشكل مفزع ، وكانت مرافق الريف تالفة نتيجة للإهمال . وجرد العمل من الظروف الاجتماعية التى تحيط به . ولم يعد جزءاً متكاملا من حياة العامل ، بل أصبح عديم المعنى ، ونشاطاً مكروهاً يتجنبه الفرد كلما أمكنه ذلك . وأصبح بدعة ذلك الزمن أن المستخدم لا يشترى العامل ، بل يشترى مجرد عمله وعلى ذلك فليست صحة العامل أو ظروف معيشته مما يهمه فى شىء . وكانت الآلات ، خلال السنوات الأولى من الثورة الصناعية على الأقل ، تلقى عناية أكثر مما كان يلقاها العمال أنفسهم ، ما دام أنه كان من الممكن استبدال هؤلاء العمال بغيرهم بسهولة عندما كانت تنهك قواهم ، بينما كان الحصول على الآلات أمراً أصعب من ذلك .

وكان نظام المصنع ، منذ حوالى عام ١٨٢٥ فما بعده ، فى أوج تطوره فى كثير من البلدان الأوربية ، وبمرور الوقت ازدادت الوحدات الصناعية اتساعاً وأدى ذلك إلى مزيد من الارتقاء فى النظام . ولم يعد فى استطاعة صاحب المصنع أن يجمع نقوداً كافية لتمويل أعماله الخاصة ، وبدأت الشركات المساهمة والجمعيات التعاونية فى الظهور لكى يستطيع المستثمرون أن يجمعوا مواردهم فى صناعة واحدة . وبدأ المالك الفرد فى الاختفاء من كثير من الصناعات ، ونشأت طبقة من المديرين لإدارة شركات لا يمتلكونها أنفسهم . أما النتيجة الثانية لذلك فكانت أن بدأ العمال ، نظراً لسوء موقفهم ، فى جمع شملهم فى اتحادات تساوم من أجل حقوقهم جميعاً ، وتضغط على الإدارات لتحسين ظروفهم . ولسنا فى حاجة هنا إلى استعراض ارتقاء الحركات النقابية ، التى كانت على عكس نقابات الصناع فى أواخر العصور الوسطى ، والتى جعلها قانون

الاتحادات الذى صدر عام ١٧٩٩ غير قانونية ، ثم عادت فأصبحت فى النهاية قانونية عام ١٨٢٤ بفضل نفوذ فرانسيس بلاس Francis Place وقد حكم على أخوان ماريترس Tolpuddle Martyrs بالنفى عام ١٨٣٤ ، لا بسبب تكوين نقابة ، لأن ذلك بالطبع لم يعد خروجاً على القانون ، ولكن استناداً على نقطة فنية وهى أنهم قد التزموا بالتزامات غير قانونية . (للإطلاع على تاريخ بداية النقابات يرجع إلى كتاب النقابات اليوم Trade Unions to-day الفصل الأول تأليف Henry collins) كما أننا لسنا بحاجة لمناقشة عملية الإصلاح ومجهودات اللورد شافستبورى Lord Shaftesbury ، الذى قام بخدمة عظيمة نحو تقليل الأهوال التى كان يلقاها العمال الأطفال والمسئول إلى حد كبير جداً عن حركات المصانع عامى ١٨٣٣ ، ١٨٤٢ .

وكانت أيديولوجية فترة التكنيك المتوسط مستمدة من كثير من المصادر المختلفة ، وكانت أعمال كثير من عظام الرجال تستغل لتقديم التبريرات لها وتعضيدها . وعندما وضع دارون فى كتابه أصل الأنواع Origins of species نظريته عن التطور القائمة على مفهوم « البقاء للأصلح » وعلى الرغم من أن علماء اللاهوت ورجال الكنيسة قد انتقدوا افتراضه هذا لأنهم اعتبروه تهديداً للعقيدة الدينية ، فإن رجال الصناعة قد تقبلوه تمام التقبل ، أو تقبلوا على الأقل ، ما اعتبروا أنها متضمناتها العملية . وكان يبدو فى ذلك الوقت أن مساعدة الفقير أو الضعيف عمل إيجابى ضد المجتمع . فكان هربرت سبنسر Herbert Spencer مثلا يؤكد أن لكل فرد الحق فى أن يحاول الإبقاء على ذاته ، ولكن مادام الذى يبقى هو الأصلح فقط وأن الأقل صلاحية كان محكوماً عليه بالفناء فإن الناس يجب أن يكونوا أحراراً فى التنافس وبذلك يثبتون صلاحيتهم للبقاء . وكان التنافس والصراع الدائم يقبلان على أنهما قانونان أساسيان للحياة . وقد كانت نظرية دارون بالنسبة للبيولوجى معادلة لمبدأ « دع كل يعمل ما يريد Laissez-faire » بالنسبة للإقتصادى . وتبعاً لهذا المذهب الذى ابتدعه الفسيوقراطيون وعضده آدم سميث وريكاردو وغيرهما كان من المتوقع أن يؤدى

التنافس الحر والسوق الحرة إلى أوج عظمة الإنسان . وكان مما يقال فى ذلك الوقت أن « أنانية الإنسان من فضل الله » . وصاغ الفيلسوف جيرمى بنتهام Jeremy Bentham (١٧٤٨ — ١٨٣٢) هذا المذهب فى تعبيرات أخلاقية وسيكولوچية ما زالت تؤثر على تفكيرنا حتى اليوم . وكان بنتهام أساساً من رجال الثورة الإنسانية . وقد تجاهل قوله المأثور بأن الخير هو « أكبر قسط من الخير يعود على أكبر عدد من الناس » الحقيقة الواضحة بأن « الخيرات » تختلف فى الكيف . وقد كان يؤكد أن جميع أوجه النشاط الإنسانى إنما تقوم على الأنانية وتدفعها أساساً الرغبة فى الحصول على اللذة وتجنب الألم . ومثل تلك الأوجه من النشاط القائمة على الأنانية إنما تخدم ، دائماً ، مصالح المجتمع . فالعامل قد يتحمل العمل والمعاناة (وكان يبدو أن الاثنين مرتبطان بشكل حتمى) فقط إذ كانت المثوبة التى تتخذ شكل الأجور كبيرة بدرجة كافية أو العقوبة التى تتخذ شكل الفقر باعثة على الألم بدرجة كافية . وبدون ذلك قد لا يبذل أى مجهود آخر ، كما رأينا . وقد أدى مبدأ اللذة السيكولوچية هذا إلى زيادة أهمية الأنانية الواعية ، وجعلها أساساً للمعيار الأخلاقى ، ومن السهل أن نرى كيف وجد هذا المبدأ صدى طيباً فى اتجاهات رجل الصناعة فى القرن التاسع عشر . وقد اتفقت نظرية بنتهام عن الدوافع ورغبته فى استخدامها من أجل الصالح العام مع الحركة الإنسانية . ولكن من المتناقضات أن مفهوم « الرجل الاقتصادى » الذى يدفعه إلى أداء أعماله مبدأ اللذة والألم فقط أصبح المذهب الذى التف حوله جميع رجال الصناعة ، الذين وجدوا فيه القانون الذى لا مفر منه لجميع أوجه السلوك الاجتماعى ، وبالتالى التبرير الأخلاقى لكل فعل أنانى . وقد كانت شعارات الثورة الإنسانية تستخدم فى الغالب لتبرير الإجراءات العنيفة للثورة الصناعية . وحتى يومنا هذا ، ما زال افتراض صحة مبدأ اللذة السيكولوچية يسيطر على تفكير « الرجال العمليين » فى المجتمع الصناعى .

(الدكتور جاردنر مورفى Gardner Murphy — كتاب A Historical Introduction to modern Psychology) . وقد وضع بوب نظرية بنتهام على هذا النحو : —

« لقد أنشأ الله الإطار العام وجعل فيه حب النفس معادلا للنظام الاجتماعى .
Thus God and Nature formed the general frame, and bade self-love and social be the same.

وقد وجد كثير من الاتجاهات النموذجية لثورة التكنيك المتوسط تعبيرا أخلاقيا فى الدين البروتستنتى . ويؤكد الماركسيون فى الحقيقة ، أن البروتستنتينية فى أساسها تبرير للرأسمالية . وسواء كان الأمر كذلك أم لا ، فلا يمكن أن نشك فى أن هناك علاقة بين الاثنين ، وقد بين ذلك كل من ماكس فيبر Max Weber فى كتابه « المبادئ الأخلاقية للمذهب البروتستنتى وروح الرأسمالية The protastant ethic and the spirit of Capitalism » ، وتاونى A. H. Tawney فى (الدين ونشأة الرأسمالية Religion and the rise of Capitalism). وقد وافق طبقة التجار الناشئة أن تحرر نفسها من القيود التى كانت تفرضها الكنيسة الكاثوليكية فى العصور الوسطى على المشاريع الرأسمالية ، ولكن واقع الأمور سار بشكل أعمق من ذلك . فقد كان كل من البروتستنتيين والرأسماليين يدينون بالفردية ، وأنكر كلاهما روح المجتمع . فجعل البروتستنتيون الروح تقف وحدها عارية أمام الله دون شفاعة الكنيسة أو وساطة القديسين ، وكانوا يعتبرون الدين مسألة شخصية بين كل إنسان وخالقه . وأراد التجار والمنتجون الرأسماليون أن يتحرروا من مواثيق وقيود النقابات والجمعيات التعاونية ، ومن فكرة المكانة الثابتة والمنظمات الإقطاعية . وأرادوا أن يستبدلوا بمفهوم «السعر العادل Just price» فكرة أن ثمن السلعة أو أجور العمال هى ما يمكن الحصول عليه فى سوق التنافس . "وأصبح التاجر بروتستنتيا ، لا لأنه ارتأى أن البروتستنتنية أفضل اتفاقا مع مصالحه ، ولكن لأنه كان يفكر فعلا بشكل فردى فيما يختص بجميع مشاكل الحياة اليومية ، ومدّه الدين ، الذى أكد علاقته الفردية بخالقه ومسئوليته وحده أمامه ، بالاتجاه الروحى الذى كان يريده . ولم يكن مخلصا فى دينه ، ولكنه كان يسير على نهج الناس فى كل العصور بتعديل دينه حسب رغباته وقيمه" كتاب معنى الماركسية (G.D.H. Cole. The meaning of Marxism) ..

ليس هناك بالطبع ، ثمة تناقض بين ما قلناه وبين الحقيقة الراسخة بأن

الكنيسة البروتستنتينية كانت أساسا ثورة ضد الكنيسة الكاثوليكية الدنياوية ، وكانت تهدف إلى العودة إلى دين أكثر روحانية . وكان المذهب البروتستنتى ابتداءً حسبما يرى سومبارت Sombart « خطرا جسيما ، من كل ناحية ، على روح الرأسمالية » . ولكن لا يمكن الشك على الإطلاق كما تبين ذلك فيما بعد فى أن المذهب البروتستنتى قد أصبح مرتبطا بطبقة التجار الناشئة ووجد أنه يتمشى بسهولة مع وجهة النظر الحديثة القائمة على المبدأ القائل بأن « الله يساعد أولئك الذين يساعدون أنفسهم » . وسريعا ما بدا من وجهة النظر هذه أن الثروة كانت علامة على رضا الله ، وأن الفقر رذيلة . وبينما كان يظن فى العصور الوسطى أن الفقير « يمثل الله بطريقة وثيقة خاصة » ، وقد بلغ هذا الاعتقاد درجة كان من الضرورى معها على كتب الدين أن تبين أن الأغنياء ، بذلك ، لم يكونوا مكروهين بالضرورة من الله (R. H. Tawney) ، نجد أن رجل الصناعة الحديث قد بدأ ينظر إلى الفقير على أنه وصل إلى حالته هذه نتيجة للكسل ، وضعف الروح المعنوية ، أو قلة الطموح . « ونظرا لأنه يعتقد بأن طباع الشخص هى كل شىء ولا دخل للظروف المحيطة به ، فإنه يرى فى فقر أولئك الذين تخلفوا فى الطريق ، لا سوء حظ يستحق الشفقة والرثاء ، ولكن فشلا أخلاقيا يدان صاحبه من أجله ، ويرى فى الثراء لا موضع شك واشتباه ، ولكن بركة تثيب انتصار القوة والعزيمة . ولو أنه كغيره من الهبات الأخرى قد يساء استعماله .

ونظرا لسيطرة أفكار : اختبار الذات ، تنظيم الذات ، ضبط النفس ، فقد أصبح ينظر إلى الغنى على اعتبار أنه ناسك عملى ، لا يحرز انتصاراته فى الدير ، ولكن فى ميدان المعركة ، فى البنوك والسوق » . (Tawney) . وظهر أسلوب للحياة عجيب وكئيب ، مؤداه أن الناس لم يأتوا إلى هذا العالم ليستمتعوا بحياتهم ، ولكن ليعملوا ويكسبوا عيشهم ، بعرق جبينهم ، وأصبح رأس المال الذى كان خادما للإنسان سيدا له . وأصبح المال الذى كان ينظر إليه دائما على أنه وسيلة للغاية ، غاية فى حد ذاته . ومن الظواهر العجيبة جداً حقاً أن

الرأسمالى كان يكدس المبالغ الطائلة ويقف حياته كلها على عمله (لينتج فى الغالب بضائع غير نافعة إطلاقا للمجتمع)، ومع ذلك يجنى فائدة قليلة من ثروته، إلا إذا كان عليه أن يدفع نفقات علاج الأمراض التى ألمت به نتيجة نشاطه الزائد غير المحدود . إلا أنه مهما كانت نقائصه ، فإنه كان ذلك النوع من الرجال الذى خلق الصناعة الحديثة ـ ذلك التقدم الهائل الذى غير وجه العالم فى المائة سنة الأخيرة أكثر مما طرأ عليه من تغير فى الألف سنة السابقة .

تحدثنا طويلا عن الاتجاهات السيكولوجية للإدارة التى ارتقت فى عصر التكنيك المتوسط . ولكن كيف كان شعور العامل عن مكانته المتغيرة ؟ واتجاهه نحو مستخدمه؟ ، إن نيتشه Nietzehe يخبرنا فى كتابه « الحكمة المرحة »، أنه كان الخوف ممزوجا بالاحتقار . إن الناس يريدون الحياة ولذلك فعليهم أن يبيعوا أنفسهم ؛ ولكنهم يزدرون ذلك الذى يستغل حاجتهم ويشترى العامل . ومن العجيب أن الخضوع لأفراد أقوياء ، يلقون بالرعب والهلع فى القلوب، كالطغاة وقادة الجيوش لا يجعل الناس يشعرون بالألم الشديد مثل الخضوع لأشخاص غير متميزين وغير نافعين مثل قباطنة الصناعة . فالعامل يرى فى المستخدم كلبا ماكرًا مصاصاً لدماء الإنسان ، يستغله عند كل ضرورة، ولا يهمه اسمه ، شكله أو شخصيته فى شىء ويصف لويس واى Lewis Way فى كتاب له بعنوان « محاولة الإنسان اكتساب الاعتراف بقيمته » Man's quest for Significance ، كيف أن العامل ، الذى فقد عمله كل مغزى اجتماعى ، وكل معنى ، بدأ أخيرًا يقبله حسب القيمة التى يضفيها عليه صاحب المصنع . وكانت الساعات التى يقضيها فى عمله تمثل جزءا كبيرا من حياته الحقيقية يعطيه لمستخدمه فى مقابل امتياز القدرة على معيشة الجزء الباقى منها كما يريد ، وكان العمل ، كما تعلم ، نقيض كل الملذات والمسرات ، ولم يعد يؤديه من أجل عظمة الله ورضاه ، أو من أجل أستاذ المهنة الذى كان يعيش فى بيته ، أو من أجل شرف الحرفة ، أو حتى لمجرد الفخر الشخصى الخالص ، ولكنه كان يؤدى عمله لمجرد كسب نقود يفعل بها أشياء أخرى . وباتخاذ هذا الاتجاه ،

لم يكن العامل يشعر بالمسئولية ، غير مبال بنوع العمل الذى يؤديه ، غير مدرك كيف يساعده نوع عمله فى إشباع الحاجات الاجتماعية إذا كان للعمل ثمة قيمة على الإطلاق فى هذا المجال ، فما دام يضمن أجره لم يكن يبالى بنوع العمل المفروض أن يؤديه ، وأحيانا ، وقد يكون ذلك لدرجة أكبر — كان المستخدم يتخذ نفس الاتجاه — فما دامت بضائعه تباع فإن نوعها أو فائدتها لم تكن بذات اعتبارات مادية . ولكن وراء هذا القناع من اللامبالاة ، كان العامل يشعر بأنه مهان وكان عدوانيا . ولم يكن يظهر استعدادا لتحمل أية مسئولية ما دام لم يكن يسند إليه شيئا منها ، وكان يتصرف كالآلة ما دام يعامل على أساس أنه كذلك . وبدأ يجعل من العبودية فضيلة ، ورفض أن يشارك بأى نصيب فى الحياة الاجتماعية إلا كشخص سلبى عدوانى . وكان يعمل ببطء بقدر الإمكان دون أن يجتذب انتباه ملاحظه ، وكان يتفنن فى عمل الأخطاء ، إما بإيقاع الضرر المباشر ، أو بتفسير الأوامر تفسيراً حرفيا جدا . وكان ينشأ عن هذا النمط من السلوك دائرة مفرغة ، فعندما كان مدير العمل يلاحظ سلوك العامل الذى لا يبدو عليه أى تقدير للمسئولية كان يزيد من تقليل حاجة العامل لاستخدام قدراته الإبداعية . وتمشيا مع اقتراحات تايلور وغيره ، بُسّط العمل وبذلت المحاولات لجعله سدا منيعا ضد الإفلاس . وأخيرا وصلنا إلى المرحلة التى أصبح فيها العامل سلبيا تماما ، وأصبح فيها المستخدم وقد أسقط فى يده بحيث لم يعد يعرف ما يفعل . وخوفا من عماله (على الرغم من أنه لا يجرؤ على الاعتراف بذلك) فإنه لا يجرؤ على إسناد أية مسئولية إليهم . أما الطريقة الوحيدة التى يستطيع أن يفكر فيها لحفزهم على العمل بجد أكثر فهى إعطاؤهم المزيد من النقود ، وفى الوقت الحديث ، المزيد من الرفاهية .

نستطيع الآن أن نلمس الأصول التاريخية لمشكلاتنا الحديثة بشكل أوضح . لقد علم رجل الصناعة مستخدميه أن العمل ضرورة مؤلمة غير سارة ، وهو الآن حزين لأنهم يصدقونه ، وهو قد عاملهم كآلات ويندهش إذا ما تصرفوا كذلك . وأكد دائما أن الخوف من الموت جوعا كان الحافز الأساسى على

العمل ، ولكن الحكومات غير الحصيفة قد أزالت الخوف والحافز بواسطة « الرفاهية العامة » . ويفتش رجل الصناعة عبثا عن وسائل أخرى يرشى بها العمال لكى يعملوا — فهو يقدم لهم برامج للرفاهية ، ويدفع أجورًا عن أيام العطلات ، ويقيم حفلات للرقص ، وينظم النزه والرحلات ، ويجعل العلاج الطبي بالمجان وهكذا — وبعض ذلك أفكار رائعة ، ولكن البعض الآخر لا يبدو سوى على أنه إهانات للأذكياء . فهو ، باختصار ، يشبع كل الحاجات الفيزيقية الممكنة ويترك الحاجات السيكولوجية — فالشعور بالمسئولية والفخر بالحرفة ، واحترام الذات ، والمكانة ، والإحساس بالفائدة الاجتماعية — كل هذه يتركها دون إشباع .

لقد تغيرت الصناعة ، فى العصور الحديثة فى نواح كثيرة عن الأيام الأولى للثورة الصناعية . ومع ذلك ، فهنالك تغيران عظيمان لا يمكن إغفالهما يرجع تاريخهما إلى حوالى أوائل القرن الحالى (على الرغم من أنه قد يمكن ملاحظة أصلهما فى فترة مبكرة جدا) . الأول ، ارتقاء تكنيك الإنتاج بالجملة ، والثانى ارتقاء المشروعات الصناعية الكبيرة. ويبدو أن الإنتاج بالجملة Mass production كما نعرفه الآن ، قد طبق فى الولايات المتحدة منذ حوالى نهاية القرن التاسع عشر فى إنتاج عربات البضاعة بالسكك الحديدية ، ولكن استخدامه على نطاق واسع فعلا يرجع بالطبع إلى هنرى فورد Henry Ford عندما استخدم هذه الطريقة منذ أربعين سنة مضت فى إنتاج عرباته (موديل T) بمصنع فى « ديترويت » . ومنذ ذلك الوقت ، اكتسحت قاعدة الإنتاج بالجملة العالم وأصبحت قاعدة أساسية فى تنظيم جميع أوجه نشاط الإنتاج الصناعى . ويستخدم الإنتاج بالجملة حتى خارج المصنع (على الرغم من عدم وجود خط التجميع والسيور المحركة للآلات ، وقطع الغيار الداخلية) فى كثير من المجالات الأخرى : فى الزراعة (كما فى المزرعة الجماعية الروسية أو الطريقة الميكانيكية لبذر بذور القطن فى دلتا المسسبى) ، وفى البحث العلمى . (مثلما حدث فى التجارب على القنبلة الذرية أثناء الحرب) ، وفى صناعة السينما (كما قالت

الدكتورة بودرميكر Powdermaker فى كتابها مصنع الأحلام Dream Factory وفى الأعمال الكتابية فى المكاتب الكبيرة . والحقيقة ، كما يقول الدكتور بيتر دروكر Peter Drucker ، أن الإنتاج بالجملة لا يجب أن ينظر إليه كقاعدة ميكانيكية فقط بل اجتماعية أيضا ، فهو قاعدة للتنظيم الإنسانى ، تنظم الكائنات الإنسانية تبعا له من أجل القيام بعمل مشترك . وعندما يستخدم فى المصنع يكون له متضمنان هامان . أولا أنه ليس لأحد ، على وجه العموم ، فى التنظيم القائم على الإنتاج الجمعى ، تخصصا فى مهارة متخصصة — فالرجل الذى أمضى جل حياته فى مصنع للأحذية قد يصبح عاملا كفؤا تماما فى صنع الأدوات الكهربائية بعد أيام قليلة فقط من التدريب . فوحدة العمل ليست هى الإنتاج ولكنها عملية واحدة أو حتى حركة واحدة . وثانيا أن العامل أصبح الآن بعيداً تماماً عن الإنتاج ووسائل الإنتاج . وبدون المصنع وبدون نظام المصنع لا يستطيع العامل نفسه عمل شىء ، فالمنتج فى النظام الحديث هو التنظيم أكثر من العامل الفرد . وما دام التنظيم قد أصبح مهما لهذه الدرجة ، فقد أصبح من الضرورى وجود مهارات جديدة . وأصبح ما يطلب فى العامل الآن ليس المهارة اليدوية الكبيرة أو المعرفة بالأدوات أو المواد ، ولكن المهارة الفنية والنظرية إلى حد ما والمهارة الاجتماعية إلى حد آخر . ويهتم المدير الحديث أساساً لا بالآلات المواد . بل بمعاملة الناس ، والقاعدة الأساسية للإدارة الحديثة ، للعامل الحديث وأيضا ، هى أن نفس الرجل يستطيع أن يعمل بنفس المقدرة فى مصنع للأحذية أو مصنع للصلب . وهذه الحجة للمهارات الاجتماعية تمثل سببا آخر للاهتمام بمشكلات الدوافع والروح المعنوية فى الوقت الحاضر .

والتغير الهام الثانى فى الصناعة الحديثة هو ، كما سبق أن ذكرنا ، تطور الشركات الكبيرة . وليس من الضرورى أن نناقش الأسباب الاقتصادية وغيرها لهذا التطور ، وهى التى لا بد أن نتقبلها كحقيقة أساسية للتنظيم الصناعى الحديث سواء وافقنا عليها أم لا . والمؤسسات الكبيرة تتشابه إلى حد كبير ، سواء كانت تتخذ شكل شركة ذات ملكية خاصة ، أو شركة حكومية فى صناعة

مؤممة ، أو « احتكارا » سوفيتيا . وعلى الرغم من أن غالبية العمال فى كل من هذا البلد (إنجلترا) والولايات المتحدة تستخدمهم شركات صغيرة ، فإن وجود الشركات الكبيرة لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار لأسباب ثلاثة على الأقل . أولا لأنه يمثل مشكلة فى العلاقات الإنسانية بالصناعة تستدعى أن نواجهها بكثير من الاهتمام — وهى مشكلة تدبير قيادة فعالة ذات طابع مجرد من الأهواء الشخصية . وثانياً لأن الدور الذى تؤديه هذه المؤسسات الكبيرة فى الحياة الصناعية للأمة يستحق الاعتبار : ذلك الدور الذى يؤثر على كل هذا العدد الذى تستخدمه . ولسنا بحاجة لمناقشة الدور ذى الأهمية الكبرى الذى تؤديه المؤسسة الكبيرة فى المجال الاقتصادى ، ولكن من الواضح أن مثل هذه الشركات تستخدم قيادة فنية ، تقوم بكثير من البحث ، وتنمى طرقا ومنتجات ، وأدوات حديثة . وأخيرًا لأن هذا النمط من الاهتمام هو الذى يكون أو يرسى النمط الاجتماعى للصناعة فى الأمة بأسرها و« الذى يعتبر تربة صالحة لإجراء التجارب الصناعية » .

وقد هوجمت طريقة الإنتاج بالجملة (التى ينسى غالبا أنها كانت ذات تأثير فعال فى رفع مستوى معيشة الملايين من الناس فى أنحاء العالم إلى مستوى لم يعرف من قبل على الإطلاق فى تاريخ الإنسان) ، وحتى وجهت انتقادات أكثر « للأعمال الكبيرة » . ولكن على الرغم من أننا قد نقدر دوافع النقاد ، إلا أنه من الضرورى أن ندرك أن المناهج التى تحبذ العودة دائما إلى ظروف أكثر بساطة غير واقعية تماما . فنحن لا نستطيع ، حتى إن أردنا ، أن نعيد عقارب الساعة إلى الوراء ، وليس هناك شخص مسئول واحد يفترض أن المشكلات النفسية للإنتاج بالجملة أو للمؤسسات الكبيرة يمكن أن تحل بهذه الطريقة . ولا يمكن الشك فى أن طريقة الإنتاج بالجملة سوف يزداد استخدامها فى جميع أنحاء العالم وأن المؤسسات الكبيرة ، المؤممة أو غيرها ، سوف تزداد أهمية . وعلى ذلك فسوف نعتبر هذه النظم حقيقة مسلم بها فى الحياة الاجتماعية لا يمكن تجاهلها أو استبعادها . ولكن حل هذه المشكلات لا يكون بالعودة إلى الماضى ، ولكن بالقدرة على تكييف النظام التكنولوجى الجديد للصناعة بحيث يكون أكثر ملاءمة للحاجات الإنسانية .

الفصل الثانى

الطبيعة الإنسانية والمجتمع

رأينا كيف أدى الأساس التكنولوجى المتغير للعمل تدريجيا إلى ما يوصف بالثورة الصناعية ، وكيف كانت الطفرة الكبيرة التى طرأت على الناس والصناعة فى القرن الثامن عشر راجعة إلى إدخال الفحم كمصدر للطاقة الميكانيكية ، واستخدام ماكينات البخار ، والطرق الحديثة فى صهر وأشغال الحديد . فمن تعقيد الفحم والحديد هذا ، نشأت مدنية جديدة . وخلق هذا التكنيك المتوسط مفهومات جديدة عن طبيعة الإنسان والمجتمع ، أدت فى النهاية على الرغم من أنها نشأت تدريجيا ، إلى أيديولوجية مختلفة تماما عن تلك التى كانت سائدة خلال فترة التكنيك القديم أو العصور الوسطى . فبينما كان مجتمع التكنيك القديم مجتمع مدن صغيرة وقرى تعتمد على الزراعة أساسا ، تقوم صناعته على عمل الحرفيين الصغار والتجار والفلاحين ، ويسود فيه الدين ، وتتحدد مكانة أعضائه إلى حد كبير بالمولد ، كان مجتمع التكنيك المتوسط فى كل هذه الاعتبارات شيئا جديدا تماما فى التاريخ الإنسانى . فحلت المدن الكبيرة محل القرى أو المدن الصغيرة ، والعامل غير الماهر محل الحرفى الماهر ، والمصنع الكبير محل بيت العمل الصغير ، والتنافس غير المحدود محل التعاون ، وأصبح مركز الفرد فى المجتمع يعتمد على مجهوداته الخاصة ، التى لا يعاونه فيها أحد ، فى الصراع من أجل المكانة .

ومن الطبيعى ، أن النظرة الحديثة كان لها تأثير كبير على الفكر فى العلوم الاجتماعية التى كانت فى بداية نشأتها منذ منتصف القرن الثامن عشر وما بعده . فقبل ذلك الوقت ، لم يكن ما نسميه الآن باسم علم الاجتماع ، وعلم النفس ، والأنثروبولوجيا (علم دراسة الإنسان) ، — لم تكن تلك العلوم لتستخدم الطريقة

العلمية إلا قليلا ، وكانت ، فى الحقيقة ، فروعا من علم اللاهوت أو الفلسفة ، تقوم على التأمل المكتبي أو على روايات الرحالة . وخلال الربع الأخير من القرن الثامن عشر والربع الأول من التاسع عشر ، حاول كتاب من أمثال « هربرت » الألمانى وتوماس براون Thomas Brown وجيمس ميل James Mill الأسكتلنديين — حاولوا أن يؤسسوا علم النفس ، بمعنى كلمة علم ، قائم على مفهوم ترابط الأفكار ، ولكن الاستخدام الجدى للطريقة التجريبية فى مجال علم النفس لم يبدأ ، كما سبق أن أشرنا ، حتى فتح ويلهلم ڤونت معمل أبحاثه فى جامعة ليبزج عام ١٨٧٩ . والحقيقة ، أن نتائج هذا العمل التجريبى المبكر كانت تبدو ، للرجل العادى ، كئيبة نوعا وغير مبشرة بخير . فقد نشأ علم النفس التجريبى الألمانى كما يقول وليام جيمس William James ، بين أناس لم تكن لديهم القدرة على معاشرة الناس . ولكن من الضرورى أن ندرك أن تلك الجوانب من السلوك الإنسانى التى تخضع أكثر من غيرها للتجربة إنما هى تلك الجوانب التى لا تستطيع إلا التنبؤ بأقل قدر عن الشخصية الإنسانية ككل ، فنحن نستطيع أن نجرى تجارب معملية على الذاكرة ، والانتباه ، والرؤيا ، والسمع ، والإحساس ، وبذلك نكتسب كثيرا من المعلومات النافعة — ولكن لا يمكن قول نفس الشىء عن تلك الجوانب من العقل التى تهمنا أكثر من ذلك — عن الخوف مثلا ، أو الكراهية ، أو الحب ، أو الإثم . وربما كان هذا القصور الواضح فى علم النفس التجريبى القديم أكثر اتضاحا للأطباء وغيرهم ممن وجدوا أنفسهم يواجهون مشاكل الطب العقلى ، الذى اتخذ مركزه وئيدا بعد الثورة الإنسانية التى قام بها أساسا بينيل Pinel حوالى عام ١٧٩٢ ، كفرع من فروع الطب يحظى باحترام قليل أو كثير . وقد كان الطبيب العقلى ، على عكس الإخصائى النفسى الأكاديمى غير صبور . فلم يكن يستطيع دائما أن ينتظر حتى يثبت العلم صحة طرائقه ، لأنه كان ، مثل الثورى ، يرغب فى ألا يفهم فقط بل فى أن يغير العالم ، أو على الأقل ذلك الجزء منه الذى يقابله فى عيادته أو غرفة استشارته . وباختصار كان تحيز الطبيب العقلى ،

مثل أى طبيب آخر ، عمايا فى أساسه ، وكان لذلك التحيز دلالته لأنه أدى إلى ارتقاء نظريات الشخصية ، مثل نظريات جانيت Janet وفرويد Freud وجميع من تشعب عنهم ، والذين سواء كانوا على حق أم لا ، لا شك أنهم تقدموا بالحقائق النفسية أبعد بكثير عما كان معروفاً فعلا . ومن المهم أن يلاحظ القارئ ذلك التضارب الأساسى فى مجال علم النفس ، وأن يدرك أن علم النفس Psychology ، والطب العقلى Psychiatry والتحليل النفسى Psychoanalysis ليست تسميات مترادفة ، كما يفترض غالبا ، أو أن لها نفس الاتجاه فيما يختص بالطريقة العلمية . حقيق أن علم النفس هو دراسة السلوك الإنسانى ، ولكن الأخصائى النفسى يرى عادة أن علمه يمكن أن يبنى فقط بالتجميع التدريجى للمعرفة فى كثير من المجالات المنفصلة للنشاط الإنسانى . والمجالات الأكثر قابلية لإخضاعها لمثل هذا البحث ، كما سبق أن أشرنا ، تتضمن أموراً كالإدراك، والتعلم ، والذاكرة ، والذكاء . . إلخ — وهى أبسط جوانب السلوك . وقد يقال إن الأخصائى النفسى — كما يقول الدكتور زانجويل Zangwill فى كتابه المدخل إلى علم النفس الحديث Introduction to Modern Psychology : « يفتت الشخصية أو يجزئها وأنه لا يجازف بابتلاعها ككل غير قابل للهضم » . ويذهب الأستاذ نوتكت Notcutt فى كتابه سيكولوجية الشخصية Pscyhology of personality بعيدا لدرجة أنه يقول: « إن دراسة الشخصية ، حتى إلى يومنا هذا ، يقوم بها المغامر ، وهى ليست مجالا متقدماً محترماً من علم النفس ، وليس من الحكمة تماما أن يقوم بالكشف من لم يحظ بشهرة علمية تامة فى مجال ميسور الحصول فيه على الشهرة مثل رؤية الألوان ، أو قدرة الفئران على تعلم طريقها فى المتاهة » .

فعلم النفس إذاً هو دراسة السلوك الإنسانى ، وهو يقوم كلية على الطريقة العلمية ، ومع أن معظم الأخصائيين النفسيين مستعدون تماما لاتخاذ نظرية أو أخرى من نظريات الشخصية الإنسانية العديدة كافتراض يعملون وفقاً له ، فإن قليلا جدا منهم هم المستعدون لأن يروا أنها لن تكون شيئاً أكثر

من إطار مرجعي نافع . والطب العقلي فرع من الطب يتناول علاج الاضطرابات العقلية ، ولكن حتى إذا كان هناك قسط كبير من الاتفاق بين الأطباء العقليين حول أسس معينة ، فإن منهجه ما زال تجريبي فى أساسه . والتحليل النفسى ، من ناحية أخرى ، تسمية تشير فقط إلى نظريات وطرائق العلاج النفسى التى اكتشفها سيجموند فرويد ، والشخص الذى يقبل ويزاول تلك الطرائق بشكل صحيح (ويكون قد تلقى قسطاً مناسباً من التدريب) هو المحلل النفسى . وبينما نجد أن معظم المحللين النفسيين أطباء عقليون أيضاً ، إلا أن هذا لا يعنى أن جميع الأطباء العقليين محللون نفسيون . وليس معنى ذلك أن الأخصائيين النفسيين أو الأطباء العقليين عامة يرفضون النظرية الفرويدية بل على العكس يقوم كل الطب العقلى الحديث على المفهومات الفرويدية إلى حد كبير . ولكن من المؤكد أن الأطباء العقليين لا يقبلون النظرية الفرويدية بجميع تفاصيلها ، ولكنهم يلتقطون وينتقون ما يجدونه نافعاً . فبدون مفهومات الجنسية الطفلية والشخصية التى ترتقى أثناء السنوات الخمس الأولى من الحياة خلال العلاقات المعقدة المتعلقة بمحيط الأسرة ، والصراع العقلى كأساس للصعاب ، واللاشعور ، والميكانيزمات العقلية فى تفسير السلوك ، وأهمية الجنس والعدوان — وكلها مفهومات صاغها فرويد — كان من الصعب أن ينشأ الطب العقلى الحديث . وفى علم النفس أيضا ، نجد أن معظم الأخصائيين النفسيين (على عكس الدكتور أيزنك H.J. Eysenck الذى يجد القارئ انتقاداته للتحليل النفسى فى كتابه Uses and abuses of Psychology) يرون أن عمل فرويد ذا أهمية أساسية . ويعتقدون أنه قد طور مجال العلم بأكمله . ومن الآراء النموذجية فى هذا الصدد رأى الدكتور زانجويل الذى يقول فى كتابه سالف الذكر : «إن الأخصائى النفسى الأكاديمى ، نتيجة لتدريبه العلمى ، شكاك بالضرورة . فقد تعلم أن يستجيب بالشك ، الغير المرضى ، للتعميمات الواسعة القائمة على أدلة غير مضبوطة . وهو يجادل فى أن نظريات فرويد لا يمكن اختبارها بأية طريقة من الطرق التى ابتدعها العلم ببطء ومشقة لإزالة الغموض من الفكر . ولا يمكن لمستويات

الأدلة التى تقوم عليها النظريات الأساسية فى التحليل النفسى أن تفى ، مهما امتد بنا الخيال ، بمتطلبات الدقة العلمية . ولكن ذلك لا يعنى بالضرورة أن نظريات فرويد خاطئة . والحقيقة أنه ، فى حدود ما تمدنا به نتائج الملاحظات الإكلينيكية من دليل صادق ، قد ثبت أن آراءه صحيحة أكثر منها خاطئة . . . ونتيجة لأبحاث فرويد ، أصبح علم النفس اليوم يختلف عنه منذ خمسين سنة مضت بشكل أساسى يبرر المقارنة بينه وبين علم الأحياء (البيولوجى) قبل وبعد دارون » .

ومع ذلك ، فإن فرويد ، على الرغم من إسهامه الكبير فى علم النفس ، قد شارك غيره من أخصائيي العلوم الاجتماعية فى عصره وجهة نظر عصر التكنيك المتوسط ، وسوف نحاول فيما يلى أن نتتبع الكيفية التى تغيرت بها مفهوماتنا عن الطبيعة الإنسانية والمجتمع خلال الحقبات القليلة الماضية . إن الحقائق ، بالطبع ، تظل دائما حقائق ، على الرغم من أننا قد نتفق على أن كيفية النظر إليها ، وحتى إدراكها ، قد يتأثران تأثيرا كبيرا بتعصبات العصور . ولكن الافتراضات التى تقبع وراء الحقائق والإطار المرجعى الذى توضع فيه هما اللذان يدلان بشكل أوضح على الأيديولوجية السائدة . وفى العصور الوسطى ، على الرغم من أن الفلسفة العقلية التى كانت فلسفة ثنائية — أى فلسفة تؤيد الوجود المستقل لكل من الجسد والروح — كان يظن أن الجسد والروح مرتبطان ارتباطاً وثيقاً خلال الحياة . فكان توماس أكويناس Thomas Aquinas مثلا يعتقد أن الإنسان كائن تسكنه روح وليس مجرد جسد + روح . وكان المعتقد طبعاً ، أن الروح تعمر فى الجسد الميت ، ولكن كان يظن مع ذلك أنها بطريقة خاصة وثيقة بالجسد أثناء الحياة . ومع ذلك نجد أن ديكارت DesCartes فى القرن السابع عشر ، يفترض — آملا بذلك أن يدخل علم الأحياء الإنسانى فى مجال العلوم الطبيعية — أن الروح والمادة أو الجسد والعقل ، إنما هم ماهيات مختلفة تماماً ، تتفاعل بطريقة ما ، لم تتضح أبدا . وبذلك فتحت نظرية ديكارت الطريق إلى النظر إلى الجسد على أنه آلة فى أساسه ، بينما ابتعد

العقل والروح بعيداً جدا عن الجنس البشرى . وعندما انفصل العقل والمادة كل منهما عن الآخر لم يكن ذلك سوى تطوراً بسيطاً من نظرية ديكارت الكاثوليكى المخلص والمتشكك ، إلى النظرة المادية الميكانيكية التى سادت القرنين الثامن عشر والتاسع عشر . وعلى ذلك كانت النظرية الفلسفية النموذجية عن العقل خلال فترة التكنيك المتوسط ، هى ما وصفها الأستاذ رايل Ryle بنظرية « الشبح داخل الآلة » ، ولكن الشبح كان مجرد تعبير مهذب يتفق مع الأخلاق العرفية ، ففى الحقيقة كان الإنسان آلة . أما فى مجال الطب فقد كان تأثير ديكارت ملموساً فى آراء مدارس الرياضيات والكيمياء والفيزيقا فى القرن الثامن عشر ، وكلها فسرت المرض بأنه فشل فى أداء جزء من الآلة لوظيفته ، واختلفت فقط فيما إذا كان يمكن تفسير العجز على أساس الرياضيات أو الكيمياء أو الفيزيقا . وكانت هناك مدرسة طبية أخرى تعرف باسم المدرسة الحيوية Vitalism ، كان يبدو أنها تتعارض بوضوح مع المدارس سالفة الذكر فى أنها كانت تعترف بوجود الروح ، إلا أنها مع ذلك لم تكن تختلف فى الواقع عن معارضيها — إذ ظل الجسد من وجهة نظرها آلة سلبية توجهها ، فى هذه الحالة ، روح خالدة ، لم تكن فى الحقيقة تلعب سوى دوراً بسيطا فى الأغراض العملية عند تناول علاج المريض ، طالما أنها كانت بعيدة عن مجال العلاج . وقد كان الطب فى القرن التاسع عشر ، الذى كان واقعاً تحت تأثير فيركو Virchow وغيره، آليا تماما .

وقد كان فرويد ، كما هو معروف جيدا ، ماديا ، يعتقد بأن جميع أوجه النشاط العقلى سوف تفسر ، بمرور الوقت ، بواسطة الفيزيقا والكيمياء . ووصف نظرياته بأنها أسطورية ، Mythology ، وافترض أنها سوف تستبدل فى النهاية ، لا بنظريات نفسية أخرى ، ولكن بالمعرفة المتطورة بعلم الأعصاب ووظائف الأعضاء . والتحليل النفسى أساساً نظرية بيولوجية للشخصية . أى أنه يقوم على مفهومات محددة تتعلق بطبيعة الإنسان البيولوجية وعلى نظرية الغرائز بوجه خاص . ويقول إريك فروم Erick Fromm : «كانت النظرية

الفرويدية تنظر إلى تلك العواطف وضروب القلق التى يتصف بها الإنسان فى المجتمع الحديث على أنها قوى أبدية متأصلة فى التركيب البيولوجى للإنسان . ومن هذه الناحية لم تكن النظرية الفرويدية تختلف ، بالطبع ، بأى شكل عن كثير من النظريات النفسية المعاصرة ، فمثلاسطر ماكدوجال McDougall قائمة بما لا يقل عن سبعين « استعدادا » أو غريزة كان يرى أنها تشكل الأساس الفطرى للسلوك الإنسانى . والحقيقة أن النظرية الفرويدية التى افترضت وجود غريزتين فقط هما الجنس والعدوان ، كان لها ميزة البساطة على الأقل . والآن نرى أن تأكيد هذا الأساس الغريزى للطبيعة الإنسانية قد أدى إلى الاعتقاد بأن سمات معينة مشتركة بين الأفراد فى ا لحضارات الصناعية بأوربا الغربية وأمريكا الشمالية كانت فطرية فى الطبيعة الإنسانية . وبذلك أصبح ينظر إلى إشعال الحروب ، والتنافس ، والجهاد من أجل التسلط والسيادة ، والعائلة الأبوية ، والاتجاهات المسيحية نحو الجنس ، وإيجابية الرجال وسلبية النساء ، وعقدة أوديب ، والضمير المتحكم . . . إلخ — أصبح ينظر إلى كل هذا على أنه متأصل فى السمات البيولوجية وعلى ذلك فهو شائع وحتمى لا مفر منه . فالحيوانات ، كما هو معروف جيدا ، تفصح عن استجابات غريزية واضحة محددة ، وقد بين لنا دارون أن الإنسان كان حيواناً بين غيره من الحيوانات ، فلماذا إذاً لا يكون لدى الإنسان أيضا غرائزه ؟

لقد أصبح من المعروف الآن أن كثيرا من مناقشة الغرائز هذه يقوم على خلط فى استخدام الألفاظ ؛ إذ أن كلمة « غريزة » قد تستخدم على الأقل بطريقتين مختلفتين اختلافاً بيناً : (١) قد تستخدم للإشارة إلى نمط نوعى ومحدد من رد الفعل يحدده الجهاز العصبى المركزى (ويندرج تحت هذه الفئة كثير من ضروب السلوك المعقدة التى تبديها كائنات كالنمل ، والنحل ، والزنابير ، والأسماك والطيور) أو (٢) قد تستخدم للإشارة إلى ما يعرف الآن « بالحاجات البيولوجية » أو « الدوافع » . فعندما نقول مثلا إن عادات الطيور فى بناء أعشاشها ودورة هجرة سمك السلامون ، أو السلوك الاجتماعى للنمل سلوك

غريزى ، فإننا نستخدم الكلمة بالمعنى الأول لكى نشير إلى أن السلوك المعنى وراثى إلى حد كبير ، وأنه آلى بدرجة أو بأخرى ، وليست له علاقة أو له علاقة بسيطة بالذكاء — والحقيقة أن أفضل تعريف نموذجى للغرائز بهذا المعنى هو أنها ليست قابلة للتعديل بالخبرات أو قابلة له بدرجة ضئيلة . ويتفق علماء الأحياء وعلماء النفس المحدثون على أن مثل هذا السلوك فئة تنقرض من الإنسان والحيوانات العليا ، ما دام الذكاء والسلوك المرن المكتسب يحل ، أثناء عملية التطور ، محل السلوك الفطرى الجامد غير المتعلم (المكتسب) . ومن فضائل الإنسان أنه ليس لديه غرائز بهذا المعنى الأصلى للكلمة . أما المعنى الثانى للكلمة فنحن نستخدمه عند مناقشة حاجات كالجنس ، الجوع ، النوم ، العطش . . إلخ ، ولكن على الرغم من أن وجود مثل هذه الحاجات أو الدوافع يفسر فعلا لماذا يقوم الإنسان بأفعال معينة (مثل لماذا يريد أن يأكل أو يشرب ، أو يحصل على إشباع جنسى ، إلا أنه لا يفسر بأى شكل كيفية أداء الإنسان لهذه الأفعال ، لماذا يقوم بها أحيانا عندما لا يكون راغبا فى ذلك ، أم لا يقوم بها عندما يرغب فيها فعلا. إن وجود حاجات جديدة معينة لدى الإنسان حقيقة بيولوجية أو أما كيف يشبعها فتلك حقيقة اجتماعية أو ثقافية . وترى وجهة النظر الحديثة أن السلوك الإنسانى لا يمكن فهمه على أساس إشباع أو إحباط الدوافع البيولوجية ، لأن الحياة الاجتماعية تخلق حاجات قد تكون فى مثل فاعلية الحاجات البيولوجية الأساسية أو حتى أكثر منها فاعلية . فأن يتنازل الناس عن آخر كسرة لديهم من الخبز ، أو أن يفضلوا الهلاك على التخلى عن معتقداتهم لأنهم وطنيون أو متدينون . . إلخ — هذه الأشكال من السلوك لا يمكن تفسيرها كلية على أساس بيولوجى ، ولكنها تفسر فقط على أساس المجتمع والثقافة .

لسنا بحاجة لأن نقول إن هناك عوامل ثابتة معنية ترتبط بكل من حاجات الإنسان البيولوجية وموقفه فى مواجهة بيئته ، تحدد حتما طريقة حياته ولا تستطيع أية جماعة اجتماعية أن تتجاهلها . فمثلا الذى يضع الأطفال هم النساء لا الرجال ويولد جميع الأطفال دون حول أو قوة وعلى ذلك لا بد أن تعولهم

العائلة (أو بديل عنها) لبضعة سنوات ، كما أن الملابس تكون ضرورية فى معظم الأجواء ، فى وجميع الأوقات يحتاج بنو الإنسان إلى الغذاء ، والماء ، والمأوى ، وحد أدنى من الدفء . ولكن توجد غير تلك العوامل البيولوجية الثابتة عوامل أخرى تكون نتيجة عامة للتفاعل الاجتماعى . فإذا كان للمجتمع أن يعمر كمجتمع ، فلا بد أن توجد به معايير تنظم السلوك الذى يعكس روح الأخذ والعطاء . ولا بد أن تقوم المجتمعات كلها ، مهما كانت أشكالها ، على التعاون — والحقيقة أن الفشل فى إدراك هذه الحقيقة الواضحة كان أكثر مغالطات مدنية التكنيك المتوسط [وضوحا . إذ لم تفهم أنه ما من مجتمع يستطيع أن يعمر إذا كان قائماً كلية على التنافس . فالتنافس يفترض وجود حالة سابقة من التعاون ؛ لأنه كما يشير ستيوارت تشيس Stuart Chase . إذا كان ما يقدر بأكثر من ٥٪ أو ١٠٪ من أعضاء جماعة ما لا يقومون بأداء ما هو متوقع منهم غالبا ، فسوف تخفق الجماعة بكل بساطة . ولكى يوجد تعاون ، لا بد أن يعرف الأفراد موقفهم وما هى واجباتهم إزاء المجتمع بأسره (فمثلا لا بد أن تكون لهم مكانة ووظيفة محددة بوضوح) ، ولا بد أن يكونوا قادرين على الاتصال ببعضهم البعض (فمثلا لا بد أن تكون لديهم لغة) . ونظرا لأنهم ليسوا مرتبطين ببعضهم البعض فحسب ولكن ببيئتهم الطبيعية أيضاً ، وبالكون ، فلا بد أن تتحدد هذه العلاقة أيضا (فمثلا يميل نظام دينى معين أو أيديولوجية أخرى مماثلة ، سواء كانت أساطير أو فلسفة ، أو معرفة علمية إلى الظهور) . وكنتيجة لكل هذه العوامل الثابتة فى البيئة الاجتماعية والبيولوجية والمادية نجد أن لدى كل المجتمعات التى نعرفها التنظيمات الآتية :

(١) لغة

(٢) مواد — مأوى — طعام — ملابس ومعرفة بكيفية الحصول عليها واستخدامها .

(٣) تحديد لمكانة الفرد داخل الجماعة بحيث يعرف واجباته ، ووظائفه ، وما يتوقع منه .

(٤) أشكال للفن ، وروايات ، وأشعار ، ونحت ، فن معمار . . إلخ .

(٥) أساطير ومعرفة علمية .

(٦) معتقدات وطقوس دينية .

(٧) العائلة والتنظيم الاجتماعي (على الرغم من أن العائلة تتخذ طبعاً كثيراً من الأشكال تختلف باختلاف المجتمعات) .

(٨) قوانين تنظيم الملكية ، والتجارة ، والمقايضة ، والنقود .

(٩) الحكومة

(١٠) الحرب الذى على الرغم من أنه عنصر قديم ومنتشر جدا . لا يوجد عند كل المجتمعات .

ويبدو أن فرويد ، مع معظم علماء النفس الآخرين فى عصره ، قد افترض وجود « طبيعة إنسانية مشتركة عامة » يمكن على ضوئها تفسير كل ضروب السلوك الإنسانى ، وأن هذه الطبيعة بيولوجية فى أساسها . وهناك فعلا ، كما رأينا ، عوامل ثابتة إلى حد كبير أو قليل لا بد أن تنطبق على أى مجتمع إنسانى ، ولكن لا يمكن أن يوجد الآن أى شك فى أن مفهوم الطبيعة الإنسانية المشتركة ، الثابتة إلى حد أو آخر خرافة ابتدعها الخيال . وقد بدأ هذا الافتراض يدحض عام ١٩٣٠ عندما نشرت عالمتا الأنثروبولوجيا الأمريكيتان مرجريت ميد Margaret Mead وروث بنديكت Ruth Benedict سلسلة من الدراسات أوضحت كيف أن « الطبيعة الإنسانية » مرنة جدا إذا ما لاحظناها فى أوساط ثقافية مختلفة . فقد وجدت مرجريت ميد ، مثلا ، أن العاصفة والأزمة التى يسلم بها على أنها علامات مميزة لفترة المراهقة فى الحضارة الغربية ، لا يحدثان بين الفتيات فى مجتمع ساموا Samoa حيث تسمح التقاليد هناك بالخبرة الجنسية المبكرة . وبالمثل لا يمكن القول بأن الفروق الجنسية بين الرجال والنساء ترجع تماماً إلى عوامل بيولوجية فطرية ، مثلما افترض فرويد ، إذا كانت

القبائل المتجاورة فى غينيا الجديدة ، ذات الثقافات المختلفة تظهر ، كما وجدت ميد اختلافات فى سمات الذكورة والأنوثة قد تصل فى بعض الحالات إلى قلب تام للأدوار كما نعرفها . « إن المثل النموذجى فى قبيلة الأرابش Arapesh هو الرجل الوديع المتجاوب الذى يتزوج امرأة وديعة متجاوبة ، والمثل النموذجى فى قبيلة موندوجامور Mundugumor هو الرجل العنيف العدوانى الذى يتزوج امرأة عنيفة عدوانية . وفى القبيلة الثالثة « تشامبولى Tchambuli » ، نجد قلبا كاملا للاتجاهات الجنسية فى ثقافتنا ، فالمرأة هى صاحبة السلطان المدبرة المستقلة ، والرجل أقل تحملا للمسئولية المعتمد انفعاليا على شريكته فى الحياة . وتمتد تلك الفروق الثقافية إلى جميع مجالات الشخصية : فالأرابش متعاونون ، غير عدوانيين ، لطاف مع أطفالهم ، و « الموندوجامور » غير متعاونين ، عدوانيون ، أفظاظ . والعدوان غير مستساغ فى قبيلة الأرابش بحيث يبدو غالباً أنه يحتل مكان الجنس فى المجتمع الفيكتورى ؛ فالغضب والتفاخر ، وحتى أية علامة على التنافس المعتدل أو إيثار الذات ، تلقى رفضاً شديدا ، كما أن منظر أى شخص فى حالة غضب تصدمهم بشدة كما لو حدث فى إنجلترا أن قص أحدهم قصة بذيئة فى حفلة شاى محترمة . وأطفال الأرابش لا يعاقبون أبدا ، ويلقنون على الدوام فى بداية حياتهم أن كل شىء طيب — عصيد طيب ، منزل طيب ، عم طيب وهكذا . وعلى العكس من ذلك « يقوم التنظيم الاجتماعى فى قبيلة (الموندوجامور) ، على نظرية العدوان الطبيعى الذى يوجد بين جميع أفراد الجنس الواحد ، وعلى افتراض أن الروابط الوحيدة الممكنة بين أعضاء الجنس الواحد تكون فقط عن طريق الجنس الآخر » . وقد وجدت روث بندكيت أن هنود قبيلة الزونى Zuni فى نيومكسيكو يشبهون أرابش غينيا الجديدة فى عدم وجود روح الإيثار والتنافس فرجل الزونى يحاول أن يخسر السباق ويصر على ألا يشغل مراكز السيادة . وبينما نجد أن أصحاب رؤوس الأموال غير المحظوظين فى أوربا وأمريكا يسيطر عليهم جواز جمع الثروة على افتراض أنه من الطبيعى تماما عمل ذلك (وذلك

بدون شك نتيجة غريزة حب التملك حسب نظرية ماكدوجال)، نجد أن مشكلة هنود قبيلة الكواكياتل Kwakiutl الأساسية هي كيف يتخلصون من هذه الثروة ، فالسمعة الاجتماعية تكتسب فى هذه القبيلة بحرق النقود أو تمزيقها أثناء طقوس تسمى « البوتلاتش Potlatch » . ويعيش أفراد قبيلة الدوبو Dubo فى غينيا الجديدة فى حالة من الشك الاضطهادى ، كالذى يبنى على أساسه تشخيص حالات البارانويا (جنون العظمة) فى أوربا أو أمريكا ، وفى بالى Bali نجد ، حسبما يقول روهيم Roheim « ثقافة فصامية — غير قائمة على التفكير » . ويعلم معظمنا أو ربما قرأنا فى كتبنا المدرسية التى لم تكن منقحة تماماً ، أن الجنسية المثلية كانت تعتبر لدى اليونانيين القدماء شيئاً غير شاذ ، وحتى أطباء العقل الذين لديهم بعض المعرفة بالعلوم الاجتماعية لا يخفقون فى ملاحظة كيف أن التغير الاجتماعى فى بريطانيا قد أدى إلى استحداث أشكال متغيرة من المرض العقلى — فمثلا أصبحت الهستيريا التى كانت فى وقت ما هى العصاب السائد فى العصر الفيكتورى ، غير معروفة تماما فى شكلها الخالص ، بينما تزداد حالات عصاب القلق بسرعة . وسوف نناقش فى مرحلة تالية من هذا الكتاب تلك المشكلة الهامة — مشكلة اختيار القادة فى الصناعة ، ولكن يجدر بنا فى هذا المقام ألا يفوتنا التندر باقتراح طريقة لم نحاول استخدامها وقد يثبت نفعها فى استبعاد نمط معين من « القادة » الصناعيين ، وهى تلك التى تستخدمها قبيلة الزونى ، فتخبرنا روث بنديكت أنه ، فى هذه القبيلة السعيدة « . . عندما يحتاج إلى قادة ، يسجن جماعات من الرجال حتى تنهار اعتذارات من يرغب فى عدم تقلد مركز ذى سلطة . وعندما كان يتم اختيار القادة ، كان ينظر إليهم بقليل من الاحترام ، ويكون لهم قليل من السلطة ، وعندما يظهرون أول بادرة للسلوك التسلطى ، يعلقون من أصابعهم حتى يعترفوا بجريمتهم » . . . ومع ذلك فلا بد لنا أن نعود بأنفسنا إلى الواقع وأن نترك جانبا تلك التخيلات السادية المسلية لنلاحظ أن النقطة الهامة فى هذه الملاحظات الأنثروبولوجية هى الاختلاف البين فى « الطبيعة الإنسانية » الذى يفصح عنه ذلك الاختلاف

الذى تفشل النظريات البيولوجية عن الشخصية فى تفسيره . وقد علمنا مما قالته روث بنديكت أن « معظم تنظيمات الشخصية هذه التى تبدو لنا شاذة بشكل واضح قد استخدمتها حضارات مختلفة كأساس أول فى حياتها الجماعية . وعلى العكس من ذلك ينظر إلى أفضل السمات التى يتحلى بها أفرادنا الأسوياء على أنها شاذة تماماً فى الثقافات التى تختلف فى تنظيمها عن ثقافتنا . وموجز القول أن السواء تحدده الثقافات إلى حد كبير » .

يجب علينا الآن أن نختبر افتراضاً ثانياً شارك فيه فرويد غيره من علماء النفس فى عصره ، وهو الافتراض الذى تتبعنا أصوله فى الفصل الأول ، أى الاعتقاد فى أنه يوجد تعارض أساسى بين الإنسان والمجتمع . فالطبيعة الإنسانية يفترض أنها شر فى أساسها — كما يفترض أن الإنسان « بطبيعته » معاد للمجتمع ووظيفة المجتمع أن يستأنسه . والمجتمع ، كما تصوره النظرية الفرويدية عبارة عن تجميع لذرات إنسانية يتصارع كل منها مع الأخرى ، ويفصل كل إنسان تماماً عن أقرانه الغشاء الجلدى الخاص به . ولحفظ هذا اللغط هادئاً يجب السماح بالإفصاح عن بعض الغرائز الفجة ، ولكن لا بد من تنقيحها وتعديلها ، وعن طريق تبثيط الحافز الجنسى وتحويله إلى غايات رمزية ، بواسطة العملية التى يسميها فرويد « بالإعلاء » ، ينشأ ما نعوفه « بالحضارة » ويتبع ذلك ، إذا قبلنا هذا الافتراض ، أنه لا بد من وجود علاقة عكسية فى أى مجتمع بين إشباع غرائز الإنسان ومستوى ما تصل إليه الحضارة فى ذلك المجتمع ، بحيث إنه كلما ازداد القمع ارتقت الثقافة (وازدادت نسبة ظهور العصاب)، وكلما قل القمع قل العصاب (وقلت الحضارة أيضا) . والعصابيون هم أولئك الذين سقطوا فى الطريق أثناء العمل من أجل مجتمع متحضر ، ذلك أنه بينما يتمرد المجرمون بشكل واضح على المجتمع ، يفعل العصابيون ذلك سرا . وكل ضروب السلوك قائمة أساسا على الأنانية وحب الذات ، ما دام الحب مجرد إعلاء لحافع جنسى وما دامت الطيبة رد فعل ضد السادية الكامنة فى نفس الشخص . ولكن على الرغم من أن أكثر انفعالات الحب الإيجابية ، والصداقة ، والكرم تكون ثانوية

ومشتقة من انفعالات أخرى ، فإن الانفعالات السلبية ــ كالطمع ، والعنف ، والعدوان ــ تكون فطرية تماما وأولية . وهذه النظرية مضللة preposterous لدرجة أن كارن هورنى Karen Horney ، إحدى أعضاء المدرسة الفرويدية الجديدة ، اضطرت إلى التعليق بما يأتى : « إن احتمال كون الطيبة الزائدة رد فعل ضد ميول سادية لا ينفى إمكان وجود طيبة أصيلة تنشأ عن علاقات طيبة أصلا بالآخرين ، وإن احتمال كون الكرم رد فعل ضد الطمع لا ينفى وجود كرم أصيل » . ويشبه إريك فروم Erich Fromm الجوانب الاجتماعية للنظرية الفرويدية بأيديولوجية الثورة الصناعية . فهو يقول : « إن العلاقات الإنسانية كما يراها فرويد تشبه العلاقات الاقتصادية بالآخرين التى تميز الفرد فى مجتمع رأسمالى . فكل شخص يعمل من أجل نفسه ، بشكل فردى قائم على المخاطرة ، وليس على أساس التعاون مع غيره ، ولكن الشخص ليس بروبنسون كروزو ، فهو يحتاج للآخرين كعملاء ، أو كعمال ، أو كمستخدمين . وهو لا بد أن يشترى ويبيع ، يأخذ ويعطى ، والسوق سواء كانت سوق سلعة أو سوق عمل ، تنظم هذه العلاقات . وعلى ذلك فالفرد المنعزل ذو الكفاية الذاتية يدخل فى علاقات اقتصادية مع غيره كوسيلة لغاية واحدة : ليبيع ويشترى . وذلك هو نفس مفهوم فرويد عن العلاقات الإنسانية : يظهر الفرد مزوداً بدوافع بيولوجية تتطلب الإشباع . ولإشباعها يدخل الفرد فى علاقات مع موضوعات أو أشياء أخرى. وعلى ذلك فالأفراد الآخرون يكونون دائما وسيلة لغاية واحدة ، إشباع الحوافز التى تنشأ لدى الفرد قبل أن تكون له صلات بالآخرين . فمجال العلاقات الإنسانية ، بالمعنى الفرويدى ، يشبه السوق ــ فهو تبادل لإشباع الحاجات البيولوجية الأصل ، تكون فيه العلاقة بالفرد الآخر وسيلة لغاية ، ولكنها لا تكون على الإطلاق غاية فى حد ذاتها » (الخوف من الحرية The fear of freedom) .

ولكن جزءاً كبيراً من تلك الصورة القاتمة يبعدنا عن المناقشة العلمية لسبب بسيط هو أنها قائمة على مجرد أحكام تقييمية لا يمكن اختبار صدقها بالملاحظات

الحقيقية فلا يمكن مثلا أن يكون لمناقشة مشكلة ما إذا كان الإنسان معاد للمجتمع أساساً أو أن المجتمع هو الذى يقوم بالكبت ، لأن تلك مشاكل مضللة ليس لها معنى واضح . حقيقى أن الإنسان يولد دون خلق ما دامت الأخلاق لا تنشأ إلا خلال عملية التفاعل الاجتماعى وما دام المجتمع يشجع بعض سمات الإنسان ويثبط أخرى ، ولكن بدون المجتمع لن يصبح الإنسان إنساناً بأى معنى لهذه الكلمة ، بل وقد لا يستطيع حتى مجرد الحياة . وكما يقول الأستاذ سبروت Sprott فى كتابه « علم النفس الاجتماعى » : « من الخطأ أن نعتبر الشخص جهازًا قد تم إعداده قبل الولادة وأنه لن يتخذ صورة حسنة أو سيئة إلا بعد الولادة عن طريق الراشدين الذين يقومون على رعايته . فقبل اتصالات الرضيع الأولى بغيره من الكائنات الإنسانية لا يكون له وجود على الإطلاق كشخص » .وليس هناك الآن من علماء الاجتماع أو علماء النفس الاجتماعى من يقبل نظرية تجزئ المجتمع ، التى يبدو أن فرويد قد قبلها كشىء طبيعى ، لأنه ليس من المعتقد الآن أن الكائنات الإنسانية توجد بشكل عشوائى ، ترتطم ببعضها مثل البلى فى جيب طفل صغير . فبنو الإنسان منتظمون بشكل أو بآخر ، والفرد مرتبط بالمجتمع الكبير الذى يتمثل فى القطر أو القبيلة التى ينتمى إليها عن طريق تجمعات اجتماعية أصغر حجما وعلاقته بها أوثق رابطة . وأكثر تلك التجمعات أهمية هى الجماعة الأولية أو الجماعة التى تكون العلاقة فيها وجها لوجه ، وسنتحدث عنها كثيرا فى الفصول التالية . ومن المهم أن نقرر أن الوحدة الأساسية فى المجتمع هى الجماعة الأولية ، لا الفرد . وسنقتصر فى هذا المقام على ذكر وجود الجماعات الأولية ، وتأكيد أهميتها فى حياة الإنسان ، ونقارن بينها وبين التجمعات الثانوية الأكثر رسمية ودقة فى التنظيم والتى تلعب دورًا أقل بكثير فى الارتقاء الفعلى للشخصية . وأكثر التجمعات الأولية شيوعاً هى العائلة وجماعة اللعب وجماعة الجوار ، وجماعة العمل وجماعة المسنين فى القرية . ويكتب كنبل يونج Kimball Young عنها قائلا : « هذه الجماعات جماعات أولية بمعانى كثيرة . فهى أول جماعات يكون فيها الفرد عاداته

واتجاهاته . وهى أساسية لارتقاء الذات الاجتماعية والشعور الخلقى ، وهى التى تدرب الشخص على التماسك الاجتماعى والتعاون (كتاب الشخصية ومشكلات التوافق Kimball Young: Personality and problems of adjustment) . وعلى ذلك فأى مجتمع قومى أو قبلى يتكون من شبكة من الجماعات الأولية ، ويتبع ذلك أن النظرية ، التى كانت سائدة أثناء القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ، عن أن المجتمع يتكون من قطيع من الأفراد الأنانيين أساساً غير المنظمين المسماة « بنظرية الغوغاء » — نظرية خاطئة تماماً .

وأحد مظاهر التنظيم الاجتماعى الذى لا يوضح زيف « نظرية الغوغاء » فحسب ، بل يتطلب منا أن نؤكدد لما له من فائدة فى مناقشتنا ينحصر فى حقيقة أن الثقافة أو أسلوب الحياة بأى مجتمع إنما هو كل متكامل فى شكل عام لا يمكن النظر إليه على أنه تجميع عشوائى لعناصر غير مرتبطة . « فالأجزاء المختلفة لثقافة ما متصلة ببعضها جميعا ولا تؤدى وظيفتها منفصلة ، وعلى ذلك فثقافة أية منطقة أو شعب مثل الآلة أوالبناء جميع أجزائه متشابكة ومترابطة » . (Ogburn and Nimkoff : a handbook of socialogy) . ومما يوضح ذلك طريقة استجابة المجتمعات عند محاولة إدخال سمة جديدة على ثقافتها ، سواء كانت هذه السمة اعتقاداً جديداً أو أداة جديدة أو اختراعاً أو عادة جمعية جديدة . فإذا حدث هذا كان من المحتمل حدوث إحدى ردود الأفعال الآتية :

(١) قد تتلاءم هذه السمة مع النمط الثقافى السائد وتقبل .

(٢) قد ترتطم بالنمط السائد وترفض .

(٣) قد يجد المجتمع أنها غير ملائمة لثقافته فى شكلها الأصلى ، ولكنها صالحة للتعديل والاستبدال حتى يمكن تقبلها .

(٤) إذا حدث أن أدخلت سمة تتعارض مع عناصر راسخة فى النمط الثقافى إجبارا سواء بالغزو أو بضغط بثوى شديد ، فقد يتفكك المجتمع ، أو

قد يفلح بعد فترة من التفكك فى إعادة تنظيم وبناء نفسه حول السمة الجديدة . وقد ينتج التفكك أيضاً من قمع سمة ثقافية تلعب دوراً هاما فى مجتمع معين (مثل تحريم السلطات البريطانية لعادة « اصطياد الرؤوس البشرية » فى غينيا الجديدة ، الذى أدى إلى بداية التفكك فى المجتمع القبلى الذى كان يقوم أساساً على هذه العادة ، ولكن الموقف عاد فأصبح طبيعيا عندما استبدل اصطياد الخنزير البرى بالعادة الأصلية) .

وهناك أمثلة كثيرة على ميل الثقافات إلى انتقاء السمات الجديدة ــ ذلك الانتقاء الذى لم يكن من الممكن بكل تأكيد أن يوجد إذا ما كانت « نظرية الغوغاء » نظرية صحيحة . فهنود السهول الحمر الذين كانوا يجعلون للأحلام وحالات الخبل قيمة كبيرة ، تقبلوا بسهولة المشروبات الكحولية من الرجل الأبيض ، بينما لم تفعل ذلك قبيلة الهوبى Hopi التى تعطى قيمة خاصة للنظام والانتظام . وتقبلت مجتمعات صيد الحيوان الأسلحة النارية بينما لم تتقبلها مجتمعات صيد الأسماك . كما أن المجتمعات التى تعطى قيمة خاصة لانفراد الأشياء بطابع خاص ترفض البضائع المنتجة بالجملة : « إن تقبل أى عنصر ثقافى جديد يحدث تغيرات معينة فى الصيغة الكلية للبناء الثقافى . وعلى الرغم من أنه لا يمكن التنبؤ إطلاقاً بمدى ما تصل إليه هذه التغيرات ، إلا أن بعضها يكون واضحا فى الغالب . فإذا كانت السمة الجديدة من نوع معين بحيث يتعارض تقبلها بشكل مباشر مع السمات الهامة الموجودة فعلا فى الثقافة فإنه يكون من المؤكد غالبا أن ترفض (Ralf Linton : The study of man) .

ويرى كل من مالينوفسكى Malinoveski ورادكليف براون Radcliffe-Brown وغيرهما من أنثربوولوجيى المدرسة الوظيفية أن كل عادة أو اعتقاد أو سمة فى المجتمع تخدم وظيفة ما داخل الثقافة ككل . وعلى ذلك فإنه بالرغم من أنه قد لا يبدو أن للعنصر الثقافى فائدة موضوعية ، فإنه قد يخدم وظيفة ذاتية . فأداء طقوس سحرية أثناء العمل مثلا لا يزيد من نجاح العمل بأى شكل موضوعى ، ولكنه يؤدى إلى ثقة العامل وراحة باله ، أو إلى ما يوصف عادة بأنه الروح

المعنوية ، وسوف نرى فيما بعد أن الزى المميز ، ومعتقدات جماعة العمل فى الصناعة الحديثة يساعدان على زيادة تماسكها الاجتماعى ، وبالتالى على زيادة أثرها .

ومن الواضح طبعًا أنه بينما نجد أن قبائل الزونى أو المندوجامور أو الأرابش قد أظهرت تغيرًا بسيطاً خلال قرون كثيرة ، فهناك مجتمعات أخرى ، ومنها مجتمعنا ، تغيرت تغيرا عميقاً حتى فى السنوات الخمسين الماضية فقط . وهناك سببان لذلك حسبما يقول الأستاذ أوجبورن W.F. Ogburn فى كتابه « التغير الاجتماعى Social change : « إن السبب الأول للتغير الاجتماعى هو الاختراعات الميكانيكية أو غيرها ، والثانى هو انتشار المخترعات التى تم اختراعها» . فكل اختراع جديد (مثل المكتشفات الحديثة) يكون إلى حد كبير تجميع لعناصر قديمة — أى أنه يعتمد على أسس معروفة من قبل . ويتبع ذلك أنه كلما كثرت مثل هذه العناصر فى ثقافة معينة كلما ازداد عدد المخترعات الجديدة الممكنة . ولهذا السبب يزداد معدل التقدم التكنولوجى دائما ويقول أوجبورن أن الثقافة تتطور تبعًا لقانون المنفعة (أى أنها تتطور مثل الربح المركب) .

ولكن لكل اختراع تكنولوجى ، كما سبق أن أشرنا ، تأثيراً على أولئك الذين يستخدمونه ، أو بعبارة أخرى ، يصبح كل اختراع مظهرًا من البيئة المادية التى لا بد أن يتوافق معها المجتمع . وتحدث عملية التوافق هذه على ثلاثة مراحل : (١) يبتدع الاختراع أو الوسيلة الفنية ويتقبله المجتمع . (٢) يستجيب الأفراد له ، وأخيرا (٣) تتغير المنظمات والمعتقدات الثقافية لكى تتلاءم معه . فمثلا حل اختراع الآلة البخارية محل العمل اليدوى والقوة المائية فى المصانع (المرحلة ١) وجعل ذلك العمال يتوافقون مع الموقف الجديد الذى أصبح الدور الفعال فيه للآلة وليس للإنسان (المرحلة ٢) ، وحدثت حوادث أكثر للعمال وأخيرًا ظهرت قوانين لتعويض أولئك العمال عند الإصابة (المرحلة ٣) . أما فى مجال المعتقدات فقد اختفت الفكرة القائلة بأن على العامل

أن يرعى شئون نفسه على مسئوليته الخاصة تماما . (كان ذلك بالطبع أثراً واحداً فقط لظهور الآلة البخارية ، وقد أوقفنا جزءاً كبيراً من الفصل الأول على وصف النتائج الأخرى — ارتقاء مجتمع التكنيك المتوسط) . وكان هناك جانب آخر ، ذو أهمية كبيرة جدا ، لتأثير تكنولوجيا الصناعة الحديثة على المجتمع ، وهو تصدع العائلة بوصفها وحدة اجتماعية . فالعائلة فى المجتمعات الرعوية أو الزراعية ليست وحدة بيولوجية فحسب ، ولكنها وحدة إنتاج أيضاً ، والأطفال ، بوصفهم أعضاء صغاراً فى الوحدة الإنتاجية ويشاركون فى عمل العائلة يكونون فى تلك المجتمعات سنداً اجتماعيا لآبائهم . هذا الارتباط البيولوجى والسيكولوجى بوحدة الإنتاج الاجتماعية يختفى بعد التصنيع . فلا يعود الأطفال سنداً اقتصاديا ولكن عبئاً اقتصاديا ، ويطرد ازدياد التصنيع اطراداً إيجابيا مع نقصان معدل الولادة . ولا تعود الأسرة والمنزل بؤرة المجتمع الحديث . ويصور بيتر دروكر Peter Drocker فى كتابه المجتمع الجديد The New Society » تأثير ضغط الوسائل الحديثة للإنتاج بالجملة على المجتمعات القديمة الثابتة بقوله : « يؤدى انتشار طريقة الإنتاج بالجملة إلى تقويض وهدم المجتمعات والحضارات التى ليست لديها مقاومة للقوى الجديدة ، وليس لديها إطار أو أنماط عادات للحياة الصناعية تواجه بها الصدمة . فنى الصين مثلا أدى غزو أساس الإنتاج بالجملة للمدن الداخلية من المدن الساحلية نتيجة للهجرة الإجبارية للصناعات أثناء الغزو اليابانى إلى تقويض أقدم المنظمات العالمية ومن ثم أكثرها ثباتاً ألا وهى العائلة الصينية . وفى الهند بدأ التصنيع يؤدى إلى انقراض النظام الطبقى : فلا يمكن أن تبقى القيود الطقسية على التقارب والتفاعل بين الطبقات فى ظل ظروف المصنع . . . وفى أمريكا نجد أن الجنوب القديم ، حيث نجده أقل الأجزاء تأثرًا بالصناعة والذى ما زال يعيش على أنقاض نظامه الريفى المضاد للتحضر ، يسير بسرعة نحو التغير . وفى الحقيقة ، يبدو أن تحول المزرعة الجنوبية إلى الوجهة الحضرية يوشك أن يحل مشكلة التعصب العنصرى بطريقة لم يحلم بها على الإطلاق الجنوبيون المتحررون ولا الرجعيون : بدفع زنوج القرى

إلى المدن الصناعية » .

أوردنا تلك المناقشة الطويلة نوعاً لطبيعة المجتمع لأسباب ثلاث : أولا لكى نوضح للقارئ أن أى مجتمع سواء كان قومياً أو قبلياً ، أو حتى فى مستوى المجتمع ذى المصنع الواحد ، يشبه فى طبيعته كائناً حياً . ولا يستطيع أحد أن يفعل أى شىء بقصد تغييره ؛ لأنه لا يمكن أن يتغير إلا على أساس بنائه وتنظيمه القائمين ، وعلى أساس حاجاته . وثانياً لأنه من الضرورى خلق شك معقول فيما يختص بما يستطيع المرء أن يفعله وما لا يستطيع من أجل التغيير الاجتماعى. وقد وصف هربرت سبنسر منذ عدة سنوات مضت فى كتابه The Study of Sociology عملية محاولة تغيير المجتمع وربط بينها وبين محاولة الحداد أن يستعدل نتوءاً فى قشرة رقيقة من الحديد . فالحداد يدق بمطرقته على النتوء وسريعاً ما ينجح فى جعله مستوياً تماماً ، إلا أنه ما ينتهى من ذلك إلا ليجد أن نتوءاً آخر قد ظهر بالقرب من الحافة الأخرى للوح ! وأصبح ما كان مستوياً من قبل مقوساً الآن . وجعلنا منه نتوءاً جميلا . وبدلا من أن نصلح العيب الأصلى ، أحدثنا عيباً آخر . إننا لا نستطيع أن نعالج حتى تلك الصفيحة الرقيقة من المعدن باستخدام وسائل معقولة لدينا الكثير من الثقة بها . فما بالك إذاً بالمجتمع ؟ وهل الإنسانية أكثر قابلية للتعديل من صفيحة من الحديد ؟ إن سلسلة كاملة من التجارب الاجتماعية ، ابتداء من قوانين الحظر بالولايات المتحدة حتى محاولة فرض دستور ديمقراطى على ألمانيا غير الديمقراطية فى عصر جمهورية الرايخ لتبين أنه مهما كانت نوايانا طيبة ، فإن النوايا الطيبة ليست بكافية وحدها بدون معرفة ، وثالثاً لأنه من المهم أن ندرك أن كل ما قلناه عن المجتمعات القومية أو القبلية ينطبق بنفس الدرجة على مجتمع المصنع . فمحاولة أن نرسل ملاحظى المصانع فى بعثة ليتعلموا وسائل أكثر ديمقراطية لمعاملة العمال ثم نعيدهم إلى مصنع أوتوقراطى لا تختلف بأى شكل عن محاولة جعل رجال البوليس الألمانى ديمقراطيين ثم إعادتهم إلى مجتمع قائم على النظام الأوتوقراطى ابتداء من العائلة إلى ما فوق ذلك فسوف تفشل كلتا التجربتين . وسوف يحدث نفس الشىء إذا ما أدخلنا

أنواعاً جديدة من الماكينات تتطلب طريقة مختلفة تماماً من التنظيم الاجتماعى لتشغيلها — دون إعداد سابق وتمهيد لها — فستكون النتيجة ، كما نرى فى مناجم الفحم الإنجليزية اليوم ، كارثة محققة . فتجاهل الخصائص الصغيرة للجماعات الصناعية — « طقوسها » وعاداتها الجمعية ، ومفهوماتها عما يجب وما لا يجب أن يعمل ، قد تؤدى إلى نفس النتيجة التى أدى إليها تحريم عادة اصطياد الرؤوس البشرية فى قبائل غينيا الجديدة ، أى إلى التفكك الجزئى أو الكلى للجماعة .

لقد افترض المذهب العقلى الذى كان سائداً فى القرن التاسع عشر أنه يمكن تغيير الأفراد أو المجتمعات بالجدال والمنطق ، فقد كان يظن أنه عندما يكون لدى شخص ما فكرة جديدة فكل ما يلزم حينئذ هو إقناع عدد كاف من الناس بها لكى تصبح الفكرة حقيقة . ويقابل هذا المذهب الرأى القائل بأنه إذا كان شخص ما فى مركز سلطة ، فقد تصبح الفكرة التى يدعو إليها حقيقة بمجرد سن قانون . ولكن هذا الوضع لم يعد ممكنا ، لأنه مما يزداد اتضاحا الآن أن كثيراً من المشاكل ، سواء فى الصناعة أو فى أى مكان آخر ، يمكن فقط إيجاد حل معقول لها فى المستوى القومى ، الأوربى (أو الأمريكى) أو حتى القارىّ . أما الأخلاقيون الطيبون الذين يرون أن كل ما يلزم لجعل الناس « صالحين » أو « عاملين » هو أن نخبرهم أنهم لا يجب أن يكونوا « أشراراً » أو « كسالى » فهم من وجهة النظر العلمية مثل أفراد قبيلة الكانوتس الأميين الذين يأمرون المحيط بأن يتراجع ظنًّا منهم أن ذلك وحده كفيل بأن يحقق لهم ما يريدون . إن تزايد حوادث القسوة على الأطفال والجرائم وارتفاع معدلات الطلاق التى تطالعنا بها الجرائد ليست كلها علامات على مجرد إصابة أفراد قلائل بالشر (أو ليس من المفيد النظر إليها على أنها كذلك) . فهى أعراض لمجتمع سقيم معتل . لنأخذ مثلا مشكلات القمار والخرافات والاعتقاد فى الحظ السائدة إلى حد كبير فى أيامنا هذه . يقول جيلبرت موراى Gilbert Murray أن « أفضل أرض خصبة لنمو الخرافات هو المجتمع الذى لا يبدو فيه أن هناك أية علاقة بين نصيب الناس وبين مجهوداتهم واستحقاقاتهم . فالمجتمع الثابت

الذى يحكمه حكم صالح يضمن فى الغالب أن التلميذ الصناعى المجتهد المحب للصناعة سوف يكون ناجحاً فى حياته بينما يفشل التلميذ الشرير الكسول . وفى مثل هذا المجتمع يميل الناس إلى إضفاء أهمية كبيرة على سلاسل العلية المعقولة والملموسة . ولكن فى المجتمع الذى لا يبدو أن للترقى علاقة كبيرة بالقدرة أو الأداء ، أو عندما تكون هناك بطالة جماعية مع وجود رجال مهرة متمرنين بدون عمل ، فإن الناس يبدءون فى الشعور بأنهم لا يستطيعون التحكم فى مصائرهم ويبدءون فى الاعتماد على « الحظ » . والحقيقة أن الأخلاقيين الذين يجأرون بمر الشكوى من أشكال معينة من السلوك ، لا يكون من النادر أن يكونوا هم الذين قد لعبوا دوراً كبيراً فى إحداث الظروف الاجتماعية التى أدت إلى الأفعال التى يجأرون بالشكوى منها . فمن المؤكد أن الناس ليسوا اليوم بأسوأ مما كانوا عليه من قبل ، ولكن معارضة تيار الظروف يحتاج إلى جرأة وجسارة أخلاقية كبيرة — وقليل منا من يملك هذا القدر من الجرأة الأخلاقية .

والنقطة الأخيرة فى التمييز بين صورة الإنسان السائدة خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر وبين تلك السائدة فى أيامنا هذه هى أننا لم نعد نرى الإنسان على أنه آلة سواء « بشبح » أو بدون « شبح » . فالعلم الحديث ليس آلياً ولا حيوياً ، ما دام يرى أنه لا يمكن الفصل بين الجسم والعقل . « فالعقل » لا يرى على أنه ذاتية منفصلة ، ولكنه يرى ببساطة على أنه اسم مجرد يستعمل للدلالة على عمليات معينة تجرى فى مادة حية فى مستوى معين من الارتقاء . و « العقل » يوجد بنفس المعنى الذى يوجد به « الهضم » لا « كشىء » ولكن كعملية ، ومن الحقائق المتقبلة الآن فى الطب الحديث ، كما سنرى فيما بعد ، أن الأزمات الانفعالية الطويلة الأجل قد تؤدى فى النهاية إلى مرض عضوى مع تغيرات بنائية قد تكون فى نهاية الأمر مميتة ، أى إلى ما يعرف الآن بالمرض السيكوسوماتى . ولا يحدث ذلك كنتيجة لما يوصف عادة « بالعقل فوق المادة » — إلا بمعنى مجازى جداً — فهو يحدث لأن الانفعال الذى نخبره خبرة ذاتية يكون حالة فيزيقية كيميائية للجسم . وعلى ذلك فالغيظ الذى يكبت لمدة طويلة

قد يؤدى إلى مرض ازدياد ضغط الدم (يرتفع ضغط الدم أثناء الغضب فى الحالات السوية) ، أو قد يؤدى القلق المزمن إلى قرحة معدية (تنقبض عضلات المعدة أثناء القلق) .

هذه الأمراض السيكوسوماتية أو أمراض « الأزمات » التى لا تتضمن فقط حالات معينة من ارتفاع ضغط الدم والقرحة المعدية ، ولكن أيضاً أمراض الجوف وكثير من أمراض الجلد ، وبعض أمراض القلب الخطيرة ، وتضخم الغدة الدرقية وبعض أشكال الروماتيزم . . . إلخ — هذه الأمراض تزداد ، كما سنرى فيما بعد ، فى كل البلدان كبيرة التصنيع . وهناك أمراض أخرى ذات أصل انفعالى إلى حد ما مثل التهاب المفاصل الروماتيزمى ، والبول السكرى ، والاستهداف للإصابة بالسل ، وعديد من حالات أمراض النساء . وغالباً ما تكون حوادث الصناعة مدفوعة سيكولوجياً . كما أن ما يسمى « بإصابات الجلد الصناعية » ، غير تلك التى تسببها مهيجات معروفة للجلد مثل الأحماض أو القلويات القوية أو المواد الحارقة الأخرى ، تكون فى الغالب نتيجة لمشاكل سيكولوجية . وترى النظريات الحديثة عن العصاب سواء كان الإفصاح عنه يتخذ شكلا سيكوسوماتياً أو سيكولوجياً بحتاً هو أنه مرض اجتماعى . وإذا كانت هذه هى الحالة ، فإن ظروف العمل الاجتماعية فى المصنع تصبح أكثر أهمية . وعند ما ندرك أن الانفعالات التى تستثيرها الصناعة : كالغيظ ، والقلق ، والخوف ، والكراهية لا تجعل الناس تعساء وعصبيين فحسب ولكنها قد تقصر أعمارهم ، وغالباً ما تفعل ذلك وعند ما ندرك ذلك تصبح مشكلات العلاقات الإنسانية فى المصنع أكثر أهمية . ولا بد لنا أن نتقبل العبارة الشهيرة التى قالها جون دون John Donne « ما من إنسان يشبه الجزيرة فى العزلة » لا على أنها سخافة لاهوتية أو أخلاقية ، بل على أنها تعبير واقعى عن حقيقة علمية .

لقد ظلت المفهومات المتغيرة لطبيعة الكائنات الإنسانية ومجتمعاتها موضوع اهتمامنا الأساسى لمدة طويلة ، ولكى نختتم هذا الفصل يجب علينا أن نناقش بإيجاز النظريات الحديثة عن ارتقاء شخصية الفرد . ومع أنه ما زال هناك مجال

لمناقشة التفصيلات الدقيقة لما هو موروث فى الإنسان ، فلدينا ما يبرر افتراض أن الخصائص السيكولوجية التى يرثها الفرد بسيطة نسبياً فى طبيعتها وتصبح أكثر فاعلية فقط عند ما تتصل بالثقافة أو أسلوب حياة المجتمع الذى على الفرد أن يعيش فيه . فالشخصية الإنسانية قبل كل شيء نتيجة تفاعل بين السمات الوراثية من ناحية وبين الثقافة ممثلة فى الوسط العائلى من ناحية أخرى . وإذا استخدمنا تشبيهاً مألوفاً قلنا إن الوراثة تقدم المادة الخام وتقدم الثقافة الشكل أو التصميم . والعائلة هى الحرفى الذى يقوم بوظيفة تشكيل المادة الخام بحيث تتلاءم مع التصميم الذى وضعه لها المجتمع . ولكن الطفل الإنسانى لا يكون سلبياً أثناء عملية التشكيل ، على عكس المواد التى يعمل بها الحرفى العادى ، وقد لا تكون النتيجة النهائية هى ما انتواها الوالدان تماماً ، فالسمات الأساسية للشخصية ، كما تفصح عن نفسها فيما بعد ، تعتمد إلى حد ما على ما إذا كان الطفل طيعاً للتشكيل ، وإلى أى درجة كان ذلك أو ما إذا كان قد استجاب بمعارضة أول مطالب اجتماعية فرضت عليه . ويعتمد ذلك على الصفات المزاجية الوراثية للفرد وعلى المهارة والفهم اللذان يمارس بهما الوالدان عملهما . ويقول E.H. Erikson « إن نظم تربية الطفل تمثل محاولات لاشعورية لكن نخلق من المادة الإنسانية الخام ذلك الشكل من الاتجاهات التى تكون (أو حدث أن كانت) ذات أهمية عظمى فى ظل الظروف القبلية الطبيعية الخاصة والضروريات الاقتصادية التاريخية » . ويعرف نمط الشخصية الذى يهدف إليه أى مجتمع بالبناء الأساسى للشخصية ، وقد رأينا أن ذلك يختلف اختلافاً بيناً من مجتمع لآخر .

إن الدوافع البيولوجية كالجوع والعطش ، وغير ذلك حاجات أولية لا يمكن أن يشبعها الطفل الصغير وحده دون مساعدة الآخرين نظراً لعجزه المطلق . وما دام الأمر كذلك ، تنشأ فى فترة مبكرة جداً من الحياة أكثر الحاجات السيكولوجية أساسية ألا وهى الحاجة إلى الحب ، والحماية والرعاية . ويقول الأستاذ كيمبل يونج Kimball Young إن هذه الحاجة هى « القاعدة التى تقوم عليها جميع الدوافع التالية والمحتمات الثقافية . وعند ما يكبر الفرد ، فإن إدراكه المتزايد

لعدم استطاعته إشباع حاجاته دون مساعدة لضرورة اعتماده على الآخرين يجعله يجاهد من أجل المكانة الاجتماعية ، فمكانته علامة على انتمائه إلى جماعة اجتماعية وهى وسام الأمن الانفعالى . وهنا نجد الإجابة على مشكلة الاختلاف الكبير فى السمات التى يفترض فى وقت أو آخر أنها تشكل الطبيعة الإنسانية الأصيلة : والحقيقة أن كل ثقافة ، باعتبارها موقفاً كلياً تشجع ضروباً معينة من النشاط يستخدمها الفرد لكى يحصل على موافقة أقرانه واعتبارهم . وقد عبرت روث بندكت عن هذه العلاقة على النحو الآتى : « إن الإنسان حيوان يعيش فى قطعان وهو يريد دائماً أن يحصل على رضاء أقرانه . أولا لأن عليه طبعاً أن يحصل على وسائل معيشته ، ولكن بعد ذلك سوف يحاول أن يحصل على الرضا والموافقة بالصور التى يعترف بها مجتمعه . فإذا كان مجتمعه يعترف بالجرأة والشجاعة فسوف يشترك فى الغزوات ، وإذا كان مجتمعه يعترف بالثروة فسوف يقيس النجاح بالدولارات والسنتات ، وإذا كان المجتمع يعترف بالنظام الطبقى ، فسوف يتصرف فى جميع الأمور طبقاً للمركز الذى ولد فيه » .

وعلى ذلك فالإطار العام للشخصية تصنعه ثقافة الفرد — « فالشخصية هى المظهر الذاتى للثقافة » . ولكن الثقافة ، كما رأينا ، لا تصل الطفل فى السنوات الأولى من الحياة (التى هى السنوات المكونة) ، بشكل مباشر ولكنها لا تصله إلا خلال الوسط العائلى . وعلى ذلك فالفروق بين الأفراد الذين ينشأون داخل ثقافة واحدة أو فرع ثقافى واحد ، تعتمد من ناحية على الفروق الموروثة فى الطباع والذكاء ، ومن ناحية أخرى على فروق فى التنشئة وفى الوسط العائلى . فالطفل يبدأ ، فى خلال السنوات الخمس الأولى من الحياة ، فى التعلم ، ليس فقط عن طريق ما يصفه السلوكيون بالشرطية Conditioning ، ولكن أيضاً عن طريق عملية المحاولة والخطأ وباكتساب العادات التى يلقنها له والداه . وهذه العادات تثبت بواسطة عقوبات ومقويات فارقة ، كالتسامح والحرمان ، أو التهديد الضمنى بالحرمان من الحب من جانب الوالدين اللذين يستخدمان حاجتى الطفل لتجنب الألم والحصول على إشباع لدوافعه العضوية لهذه الغاية . وتتعلق العادات

المكتسبة فى هذه المرحلة بالنوم والتغذية ، وضبط المثانة والمستقيم ، والموضوعات الأولى للحب والكراهية (مركب أوديب) داخل محيط العائلة . وخلال هذه الفترة يكون الطفل اتجاهات نحو أبيه وأمه ، وإخوته وأخواته ، تصبح فيما بعد نموذجاً أصلياً لاتجاهاته نحو جميع الناس الذين يقابلهم فى حياته . والطفل خلال السنوات الخمس الأولى من الحياة ، التى يرسى فيها أساس الشخصية ، لا يتعلم فقط ضبط وظائفه الإخراجية والغذائية ولكنه يتعلم أيضاً كيفية التعامل مع الناس ، فإذا لم ينل الحنان دائماً بدون قيد أو شرط فسريعاً ما يتعلم أساليب أكثر تعقيداً وبعداً عن السواء للحصول على الاهتمام . فإذا كان مرضه يحدث النتائج المرغوبة (مثل الحب أو الاهتمام على الأقل) ، فسوف ينمو الطفل ليصبح شخصاً يلوذ بالمرض الحقيقى أو المتوهم عند ما تهدده المشاكل ، وإذا كان العدوان أو كثرة المطالب تؤدى هدفها (« حسناً ، وإذا لم تكن تحبنى ، فسوف أرى على الأقل كيف أجعلك تولينى بعض الاهتمام ») فسوف يستخدم الطفل هذه الأساليب الجانحة خلال حياته ، وإذا كان الانطواء على الذات (« إذا تركت الناس وشأنهم فلن يصيبونى بأذى ») فسوف يصبح هذا الاتجاه أيضاً ضمن بناء الشخصية. وقد عبر الدكتور كاميلا أندرسون Dr. Camilla Anderson عن الاحتمالات المختلفة فى ذلك بقوله : « عند ما نكبر قد نكون من النوع الذى يتقبله المجتمع أو لا نكون كذلك ، قادرين أو عاجزين ، مهمين أو لا أهمية لنا ، سلبيين أو عدوانيين ، نشيطين أو كسالى ، مغامرين أو حذرين ، أو ماهرين أو مؤدبين أو مفكرين أو مطيعين أو متمردين أو نتصف بغير ذلك من آلاف الصفات . تلك هى السمات التى يستحدثها الطفل وتصبح جزءاً من كيانه بسبب قيمتها الوظيفية له فى أولى سنوات حياته . فكل منها كانت السمة التى أدت هدفها على أفضل وجه وحصلت على خير النتائج فى الموقف الخاص الذى وضع فيه » ..

وما دامت شخصية الفرد مجموعة متكاملة من الاستجابات للحياة كما خبرها أى أنها نمط من التكيف ، حتى ولو كان ناقصاً ــ فإنه يشعر بحاجة للإبقاء

عليها وعلى ذلك فليس من السهل تغيير أكثر جوانب الشخصية رسوخاً . وحتى عند ما يوضع الفرد فى بيئة أفضل فإنه يميل إلى تغيير خبراته حسب الطرق التى تعلمها خلال سنى حياته الأولى . وعلى ذلك فالقول بأن أساس الشخصية يرسى فى مرحلة الرضاعة والطفولة المبكرة قول صحيح . والاتجاهات التى تنشأ فى السنوات الخمس الأولى تدوم طيلة الحياة ، وغالباً ما تتعدل بالخبرات التالية إلا أنها لا تنمحى تماماً . وأساس الشخصية هذا جامد فى بنائه ويقاوم التغير بشدة . وعلى العكس من ذلك نجد أن الجوانب الأكثر سطحية من الشخصية ، والتى هى موضوع اهتمامنا الأساسى فى هذا الكتاب ، أكثر استعداداً للتغير . وسوف نتناول فيما بعد تلك الجوانب التى توصف بأنها تتصل بالشخصية « الخارجية ، العامة » أو « الاجتماعية » والذى لا يتغير هو الأساس الذى تعمل فيه الشخصية : « فأن يصبح الشخص خجولا أو جسوراً ، حذراً أو مقداماً ، معتمداً على نفسه متفائلا أو ناقداً لذاته متشائماً ، عدوانياً أو خاضعاً مستسلماً ، اعتمادياً أو مستقلا بذاته ، منظماً أو مهملا — كل مظاهر الشخصية هذه التى تجعل الشخص فرداً متميزاً يختلف عن غيره — تعتمد على تأثير البيئة المباشرة التى يعيش فيها الشخص (أى عـلاقة الطفل المبكرة بوالديه) « تبعاً للمفهوم الوراثى » (مقالة الدكتور فرانز ألكسندر Franz Alexander بعنوان Educative Influence of Personality Factors in The Environment فى كتـاب Personality In Nature Society and culture لكلهورن ومورای Kluckhorn and Murray) فالشخصية الأساسية نتيجة للتأثيرات الثقافية كما تنتقل عن طريق وسط العائلة ، أو ما يصفه الدكتور هالموز Halmos بالتأثير الاجتماعى الثقافى الوسيط Cultural influence Mediated Social ، بينما تنتج الشخصية الخارجية من العلاقة المباشرة بين الفرد ومجتمعه بعد انتهاء السنوات التكوينية . فالشخصية الخارجية تبنى على أساس التأثير الثقافى الاجتماعى المباشر .

وقد اعتقد فرويد أن ضروب الحواز الأخلاقى التى يشعر بها الفرد بالنسبة لمجتمعه تأتى إليه عن طريق الأنا الأعلى له . وهو نوع من « الميزان النفسى

« Psychic gyroscope » ، حسبما يصفه الدكتور مورفى Murphy ، يحفظ الفرد متزناً . والنظرية الفرويدية عن أصول الأنا الأعلى معقدة ولا نحتاج هنا إلى سرد تفصيلاتها . ويكفى القول بأنه ، على الرغم من أن الطفل قد تعلم أثناء سنى حياته الأولى أى الأعمال تثاب وأيها لا تثاب ، فإنه يبدأ فى السنة الرابعة أو الخامسة (التى تلى خبرة مركب أوديب) فى أن يتعلم بطريقة جديدة . فهو يوحد ذاته بوالديه . وتتضمن هذه العبارة أكثر من مجرد التقليد ، فالطفل يضع معيار والديه الأخلاقى فى عقله — أو إن شئنا الدقة ، جوانب معينة من معيارهما الأخلاقى — ويجعلها جزءاً من ذاته . فبينما كان الوالدان ، فيما مضى ، يقفان فى الخارج ويقولان « عليك أن تفعل » أو « عليك ألا تفعل » يصبح الأمر منذ هذا الوقت كما لو كان هناك أباً داخلياً فى العقل يصدر الأوامر . أى أن جزءاً من العقل يتميز عن بقيته ويصبح ممثلا للمجتمع ويمنع الفرد من إتيان أفعال معينة محرمة أو يجعله يشعر بالاثم إن هو أتاها . وهو ذلك « الصوت الصغير » الذى نعرفه عادة بالضمير . ومع ذلك فليس مفهوما الضمير Conscience والأنا الأعلى Superego متطابقين تماماً طالما أن الأنا الأعلى لا يغطى مجال الأخلاق بأكمله ولكن مجرد تنظيمات أساسية قليلة أولا ، وثانياً لأنه لا يتضمن معنى وجود جزاء إلهى ما ، كما تتضمن عبارة الضمير — فهو ببساطة صوت المجتمع فى داخل الفرد ، ينقله الآباء إلى أطفالهم ، وطريقة الانتقال هذه لاشعورية ، والأنا الأعلى ، فى معظمه ، لاشعورى ؛ وقد نلاحظ غالباً ، على سبيل المثال ، أن فرداً ما قد يعانى من تأنيب شديد للضمير بعد ما يأتى عملا ما يعتقد شعورياً (عقلياً) أنه لا ضرر منه إطلاقاً — فالفرد يدين بالأخلاق ، بدرجة أكبر أو أقل ، مما يعرف .

وينشأ ما سبق أن وصفناه « بالشخصية الخارجية » من التفاعل الاجتماعى للفرد مع جماعاته الأولية ، وبدرجة أقل فى تفاعله مع جماعاته الثانوية . وسوف نناقش فى الفصل السادس مشكلة كيفية تغير الاتجاهات بتحرك الأعضاء من جماعة لأخرى ، والتمييز بين جماعات العضوية والجماعات المرجعية إلخ . وكل ما

نحتاج إلى قوله هنا هو أن جزءاً كبيراً من السلوك الذى يفترض أنه يأتى من داخل الفرد ، والذى يقوم على سماته الشخصية الثابتة ، إنما هو فى الحقيقة وظيفة للفرد داخل الجماعة . وعلى ذلك فالعامل الذى ينتمى إلى جماعة متشككة يتصرف بشكل مختلف عما لو كان هو نفسه ينتمى لجماعة سعيدة أو عن الطريقة التى يتصرف بها فى المنزل ؛ ومثير الشغب الذى يتعرض للمضايقات ويُنظر إليه باحتقار فى جماعة سعيدة يصبح زعيما عند ما يحدث إضراب ، وعلى الرغم من أن الأطباء والقساوسة وعمال المناجم أفراد متميزون ، فكل وظيفة أو حرفة تنتج وحدات معينة من السلوك لدى أعضائها . فكل الأطباء والقساوسة مثلا يتصرفون فى أمور معنية تبعاً لدورهم الاجتماعى — أى المفهوم الذى أعطاه لهم المجتمع عن كيفية ما يجب أن يتصرف به الرجال فى وظيفتهم . وليس هناك قانون يقول إنه لا يجب على القساوسة أن يعزفوا بالأبواق ، أو أن الأطباء لا يجب أن يذهبوا إلى عملهم بقميص مفتوح وبدون ربطة عنق ، ولكن مثل هذا السلوك سوف يصطدم مع ما يعتبر ملائماً للأدوار التى يؤدونها . والمدى الواسع للسلوك الذى قد يلاحظ لدى نفس الفرد يكون جزءاً من شخصيته الخارجية ويرتبط بعضويات جماعاته ، ومركزه ، ودوره الاجتماعى وما دام الأمر كذلك فإن كارل مانهايم Carl Manhein يكون محقا فى قوله ، « إننا جميعاً ميالون إلى النظر إلى أنفسنا وزملائنا بطريقة ثابتة ، فنقول إن الجبان يخاف دائماً والفتاة الخجولة تنسحب بعيداً عن الناس دائماً ، والعامل السيىء كسول وبطىء دائماً . ولكن الجبان قد يكون مقداماً جداً داخل جماعة جسورة ، والجندى الصنديد قد يؤثر عليه قائده بسهولة فيسهل قياده . والفتاة الخجولة المستحية قد تكون وقحة قليلة الحياء مع أمها وأخواتها فى بيئة منزلها المألوفة لها ، والعامل الكسول قد يثبت أنه عضو كفء جداً فى فريق . وعلى ذلك يبدو أن مرونة الطبيعة الإنسانية كبيرة جداً فى مختلف نظم الجماعات. ونحن نكوّن مثل تلك الصور الجامدة عن الناس فقط لأننا معتادون على رؤيتهم فى مواقف قليلة جداً ثابتة » .

ولكن لا يجب اعتبار قول مانهايم هذا متعارض مع قول فرانز ألكسندر — الذى سبق

أن أوردناه فى هذا الفصل أو مع ما قلناه عن ثبات الشخصية الأساسية . ومن الواضح ، أن الناس قد يأتون أعمالاً مختلفة تماماً عن نفس الدوافع الراسخة . ونحن لا نفترض أن الملاحظ المستكين لمن بيدهم السلطة والسليط مع مرؤوسيه ، يغير شخصيته الأساسية فى هاتين المناسبتين . ولكنه على العكس يتصرف بشخصية متشابهة جداً فى كلا الموقفين . والمدير الذى يكرهه مستخدموه قد يكون لطيفاً وحتى حنوناً خارج المصنع — ومع ذلك فإن كلا الشكلين من السلوك قد يكونان قائمين على رغبة مجبرة (حوازية) للسيطرة على الآخرين . فداخل المصنع عند ما يكون لديه أناس » يحركهم وفق مشيئته » قد تظهر رغبته للسيطرة عارية ، ولكن هذه الطريقة لا تصلح فى أى مكان آخر ، لأنه قد يهمل ببساطة . وعليه أن يشترى السلطة (أى السيطرة والقوة) خارج المصنع بالهدايا والرياء ، وبطريقة أكثر تورية والتواء . والعامل « الكسول » قد يكون رجلا حاد الذكاء يبغض أن يعامل كثور غير مسئول يدير ساقية ، وعند ما لا يعامل كذلك قد يعمل بحماس أكثر من أى شخص سواه . و « أشجع » الرجال قد يكون أجبنهم إذا ما أجبر على أن يحارب لسبب لا يعتبره يستحق الحرب و « الجبان » قد يكون « شجاعاً » لأنه يخاف جداً أن يظهر غبيا أمام آخرين يقدر ويقيم آراءهم . يتبع ذلك إذا ، أن الشخصية الأساسية الثابتة الجامدة نسبياً قد تفصح عن نفسها بطرق متباينة جداً فى جماعات ونظم مختلفة . فالشخصية الإنسانية جامدة ولينة فى آن واحد — جامدة فى أعماقها ولينة على السطح . وأخيراً يجب أن نسجل الحقيقة الغريبة — التى تعطى لنا بعض الأمل — بأنه من الأسهل أن نغير سلوك جماعات من الناس عن أن نغيرهم كأفراد . ولهذه الحقيقة ، بالطبع ، أهميتها بالنسبة لطبيعة الضبط الاجتماعى للسلوك ، وهى مسألة سنناقشها بتفصيل أكثر فيما بعد . وكل ما نحتاج إلى قوله فى هذا المقام هو أن الضبط الأخلاقى الذى يمارسه الأنا الأعلى ليس محدوداً فقط فى مجاله (بمعنى أنه يختص فقط بعدد محدود من المشاكل الأخلاقية) ، ولكن يمكن أن يتضاءل شكنا فى أن ضبط الأنا الأعلى ضعيف جداً لدى كثير من الأفراد . وأعظم قوة

ضابطة فى المجتمع ليست الأنا الأعلى للفرد ولكن الضبط الاجتماعى الذى تفرضه الجماعات التى ينتمى إليها .

مجمل القول إذا ، أن النظرة العلمية القديمة لفترة التكنيك المتوسط كانت نرى أن الجسم البشرى يشبه الآلة ، وأن كل مرض كان على ذلك راجعاً إلى اختلال فى أحد الأجزاء أو غيره ، وأن اكتشاف الخطأ وأصلاحه من وظيفة الطبيب ، وكانت ترى أن الطبيعة الإنسانية يمكن تفسيرها فقط على أساس الغرائز البيولوجية وأنها لا تتغير فى العالم بأسره . وكان المجتمع يعتبر مجموعة من الأفراد غير المنظمين يسود بينهم التنافس غير المحدود بحيث كان من الحتمى أن تدور رحا الحرب دائماً بين الفرد والمجتمع ؛ وكان يفترض أن الانفعالات السلبية أولية ، وأن الانفعالات الإيجابية مجرد اشتقاق من ضرورة كبت وإعلاء الانفعالات الأخرى . وكان علم النفس يعرف بأنه دراسة العقل الفردى ، وكان يفترض بأن الأنا الأعلى هو المصدر الوحيد للضبط الأخلاقى ، (يختلف عن القوة الإجبارية للقانون) . أما النظرة الحديثة فهى ترى أن الجسم البشرى كائن لا يمكن تعريفه على أساس فئات بعيدة عن الحياة ، وهو لا يفكر على أساس « العقل » ولكن على أساس عمليات عقلية ، وتعتبر كل الأمراض استجابة كلية لتهديد بثوى ، سواء من جراثيم أو سموم أو عوامل فسيولوجية ، أو انفعالات تنتج عن تفاعل اجتماعى . وهى لا تتقبل الغريزة على أنها تفسير كاف للسلوك الإنسانى ، وتهتم أكثر بكيفية التعديل الاجتماعى للدوافع البيولوجية أكثر من مجرد وجود هذه الدوافع ، أى أن تفسيرها يقوم على أساس اجتماعى أكثر منه بيولوجى . وينظر إلى المجتمع أيضاً على أنه كائن — على أنه جسد من الأفراد المنظمين — وإلى الإنسان على أنه حيوان اجتماعى أساساً فكل بحوث علم النفس إنما هى فى ميدان علم نفس اجتماعى ، وبدون إنكار وجود الأنا الأعلى يعتقد أن الأداة الكبرى للضبط الاجتماعى للفرد هى الجماعة الأولية التى ينتمى إليها .

الفصل الثالث

أعمال إلتون مايو

اتضح قصور الفروض التى كانت تقوم عليها معظم الأعمال الأولى فى علم النفس الصناعى لأول مرة من فشل تجارب معينة أجريت ضمن أعمال هاوثورن Hawthorne بشركة جنرال الكتريك بشيكاغو بين عامى ١٩٢٤ ، ١٩٢٧ وهذه الشركة تصنع معدات جهاز تليفون بل، وكان التذمر والتمرد، أثناء إجراء التجارب ، منتشرين بين مستخدمى الشركة البالغ عددهم ٣٠,٠٠٠ مستخدماً . (ويجب أن نذكر أن هذه الشركة كانت أكثر الشركات تقدماً فى جميع الظروف المادية فقد كانت بها نظم لرعاية عائلات العمال وتعويضهم عند المرض ، وبرامج كثيرة للترفيه وغير ذلك من التسهيلات .) وجرب خبراء الكفاية الذين استدعوا لمعالجة المشكلة الطرق المعتادة كتغيير ساعات العمل ، وتغيير طول فترات الراحة وتوقيتها ، وتغيير شدة الإضاءة وغير ذلك من الظروف المادية محاولين أن يجدوا بعض الوسائل لتخفيض التوتر القائم ورفع الإنتاج . ولكن بحوثهم هذه ذهبت أدراج الرياح ولم تؤد إلى النتيجة المرجوة ، وفى عام ١٩٢٤ طلبت الشركة تعاون أكاديمية العلوم القومية التى بدأت بحوثها بمحاولة لدراسة العلاقة بين كفاية العامل والإضاءة فى محل العمل .

وكانت الفروض التى اعتمدت عليها كل تلك التجارب هى فروض علم النفس الصناعى التى وضعها تايلور Taylor و فرانك Frank و جيلبرت Gilberth وخلفاؤهم العديدون . بمعنى ، أنه كان يفترض أن العامل لا بد أن يدرس كوحدة منعزلة ، وأنه كان يشبه ، فى اعتبارات معينة هامة ، آلة يمكن تقدير كفايتها بالطرق العلمية ، وأن العوامل الأساسية المؤثرة على كفايته هى (ا) الحركات الضائعة أو غير المجدية فى أدائه لعمله ، (ب) التعب ،

الذى كان يعتقد أنه حالة كيميائية فيزيقية للجسم ترجع إلى تجمع الإنتاجات العادمة Waste products ، (ح) نواحى النقص فى البيئة الفيزيقية ، مثل الإضاء السيئة ونقص التدفئة والرطوبة الزائدة ، وهكذا . وكانت هذه المعتقدات ، كما رأينا فى الفصل الأول ، تقوم إلى حد ما على النظرية التجزيئية للمجتمع التى ظهرت فى أوائل مرحلة التكنيك المتوسط الصناعية وإلى حد آخر على المنهج الميكانيكى فى طب القرنين الثامن عشر والتاسع عشر . ولكن بمجرد أن بدأ بحث هاوثورن ، تلقت تلك الفروض ضربة قاسمة لم تشف منها حتى الآن . وليس معنى ذلك أن ننظر إلى هذه الفروض على أنها غير صحيحة كلية — فهناك ظروف تفيد فيها دراسة الفرد على انفراد ، ولا يمكن أن يكون هناك شك فى أن الظروف البيئية السيئة تؤثر تأثيراً سيئاً على الكفاية ، أو فى أن دراسات الوقت والحركة لتقليل الحركات الغير المجدية قد يكون لها نفعاً مادياً . ولكنها ليست الصواب كله ، أو حتى أكثر أجزاء الصواب أهمية . والذى أوضحته بحوث هاوثورن هو أن هنالك شيئاً أكثر أهمية من الساعات والأجور ، أو ظروف العمل الفيزيقية — شيئاً يزيد الإنتاج بصرف النظر عما كان يتخذ لتحسين الظروف الفيزيقية (كتاب Industrial Sociology تأليف D.C. Miller & W.H. Form

وبناء على ذلك ، فلدراسة تأثيرات تغيير الإضاءة على العمل (بفرض أنه كلما تحسن الضوء تحسن العمل) ، اختيرت جماعتان من المستخدمين .ظلت الإضاءة بالنسبة لإحداهما — الجماعة الضابطة — بدون تغير أثناء التجربة ، بينما كانت شدة الإضاءة تزاد فى الجماعة الثانية . وكما كان متوقعاً ، أظهر الإنتاج فى الجماعة الأخيرة تحسناً ، ولكن الذى لم يكن متنبأ به إطلاقاً هو ازدياد إنتاج الجماعة الضابطة كذلك . وبما أن الإضاءة فى هذه الحالة لم تتغير فقد كان من الطبيعى أن تكون النتيجة محيرة للباحثين ، الذين بدأوا عندئذ فى تقليل الإضاءة بالنسبة للجماعة المختبرة . وعند ذلك ارتفع الإنتاج مرة ثانية . ومن الواضح أنه كان هنالك عامل فعال آخر أدى إلى ارتفاع الإنتاج غير ازدياد شدة

الضوء أو نقصانها فى محل العمل ، وأصبح من الضرورى إجراء تجارب أخرى لاكتشاف طبيعة هذا العامل المجهول .

واختار الباحثون فتاتين للسلسلة الثانية من تجاربهم ، وسألوهما أن يختارا أربعة فتيات أخريات وبذلك كوّن جماعة صغيرة من ست فتيات . واستخدمت الجماعة فى تجميع أجهزة التليفون — وكان الجهاز صغيراً ولكنه معقد ويتألف من حوالى ٤٠ جزءاً ، كان على الفتيات أن يجمعوها وهن جالسات على مقعد كبير ثم يلقون بالجهاز فى إناء كبير بعد الانتهاء منه . وكانت الأجهزة تحصى ميكانيكياً عند انزلاقها فى الإناء . وكان من المقرر تسجيل المعدل الأساسى للإنتاج عند بداية التجربة ، ثم تحدث تغيرات متتالية فى ظروف العمل وتقاس تأثيراتها بارتفاع أو انخفاض انتاج الأجهزة ، وخلال إجراء سلسلة التجارب التى استمرت خمس سنوات ، كان أحد الملاحظين يجلس مع الفتيات فى محل العمل ليلاحظ كل ما يحدث ، ويحيط الفتيات بالمعلومات عن التجربة ، ويسألهن عن النصائح أو المعلومات وينصت لشكاواهن .

وبدأت التجربة بإحداث تغيرات مختلفة ، كان كلا منها يستمر لمدة اختبار تتراوح بين أربعة أسابيع واثنى عشر أسبوعاً . وفيما يلى ملخص لنتائج الاختبار :

١ — فى الظروف العادية التى كانت فيها الفتيات تعملن ٤٨ ساعة فى الأسبوع ، بما فى ذلك أيام الآحاد ، ومع انعدام فترات الراحة ، كانت كل منهما تنتج ٢٤٠٠ جهازاً فى الأسبوع .

٢ — وبعد ذلك كن يحاسبن على أساس العمل بالقطعة لمدة ثمانية أسابيع ، وارتفع الإنتاج .

٣ — أعطيت لهن فترتان للراحة فى الصباح وبعد الظهر مدة الفترة خمس دقائق لمدة خمس أسابيع ، وارتفع الإنتاج مرة أخرى .

٤ — أطيلت فترات الراحة إلى عشر دقائق للفترة ، وسجل الإنتاج ارتفاعاً ملحوظاً جداً .

٥ ــ أعطيت الفتيات ٦ فترات للراحة مدة الفترة خمس دقائق ونقص الإنتاج نقصاً بسيطاً واشتكت الفتيات من أن إيقاع العمل كان ينقطع بسبب فترات الراحة الكثيرة .

٦ ــ وعند العودة إلى فترتى الراحة وتقديم الشركة لوجبة ساخنة بدون مقابل فى الفترة الأولى . ارتفع الإنتاج .

٧ ــ صرفت الفتيات من العمل فى الساعة الرابعة والنصف مساء بدلا من الخامسة فارتفع الإنتاج .

٨ ــ صرفت الفتيات فى الرابعة مساء فظل الإنتاج على ما كان عليه .

٩ ــ وأخيراً استبعدت جميع التحسينات وعادت الفتيات للعمل فى نفس الظروف الفيزيقية عند بداية التجربة ، فعملن أيام الآحاد ، لمدة ٤٨ ساعة فى الأسبوع ، بدون فترات راحة ، وبدون العمل بالقطعة ، وبدون وجبات مجانية . وظلت هذه الحالة لمدة اثنى عشر أسبوعاً ، سجل الإنتاج فيها أعلى ما وصل إليه بمتوسط ٣٠٠٠ جهاز فى الأسبوع .

ويعلق سيتوارت تشيس Stuart Chase فى كتابيه (The proper study of Mankind &Men work) تعليقاً شيقاً على متضمنات هذا الجزء من البحث . ومجمل قوله أن الإنتاج ارتفع أولا بسبب تغير اتجاه الفتيات نحو عملهن ونحو فريق العمل ، « فبطلب مساعدتهن وتعاونهن جعل الباحثون الفتيات يشعرن بأهميتهن وتغير اتجاههن بأسره من شعورهن بأنهن تروس منفصلة من آلة إلى شعورهن بأنهن جماعة متجانسة تحاول مساعدة الشركة فى حل مشكلة . ووجدن استقراراً ومكاناً ينتمين إليه ، وعملا يستطعن رؤية الهدف منه بوضوح ، وبذلك اشتغلن بأسرع وأحسن مما فعلن فى حياتهن» . وقد أوضحنا أن للصناعة ، بالإضافة إلى إنتاج البضائع ، وظيفة اجتماعية تؤديها أيضاً ؛ وأن الجماعة الأولية لا الفرد المنعزل هى التى يجب أن تكون الوحدة الأساسية للملاحظة فى جميع البحوث الصناعية ، وأن الدافع الكافى أكثر أهمية من ظروف البيئة الفيزيقية ..

ويستطرد تشيس فيقول : « إن المصنع يؤدى وظيفتين : وظيفة اقتصادية وهى إنتاج البضائع ووظيفة اجتماعية وهى خلق وتوزيع الإشباعات الإنسانية بين الناس العاملين بها . وقد أوقف جزء كبير من الدراسة التى قام بها خبراء الكفاية على الوظيفة الاقتصادية ، ولكن قسطاً ضئيلا جداً أوقف على الوظيفة الاجتماعية حتى بدأت تجارب هاوثورن واكتشفت أنه لا يمكن الفصل بين الاثنين . فإذا كان التنظيم الإنسانى للمصنع مختلا فإن جميع نظم الكفاية بالعالم لن يمكنها أن تحسن الإنتاج . »

وقد كانت أكثر نتائج البحث دلالة أن الفحوص الطبية التى كانت تجرى بانتظام لم تظهر أى علامات للتعب المتجمع ، وتناقص الغياب عن العمل بنسبة ٨٠ ٪ . ولوحظ أيضاً أنه كان لكل فتاة طريقتها الفنية الخاصة فى تجميع أجزاء الأجهزه سوياً — وكانت أحياناً تغير طريقتها لتتجنب ملل التكرار ، ووجد أنه كلما كانت الفتاة ذكية كلما ازداد عدد مرات التغيير ، ويقول تشيس أن هذا يجب أن يكون تحذيراً لمهندسى الوقت والحركة الذين يحاولون تقنين الحركات لاستئصال مثل هذه الآثار الشخصية البسيطة . وكانت فتيات الجماعة التجريبية تعطين قدراً طيباً من حرية الحركة . فكن يذهبن ويأتين كما يردن ، ولم يكن أحد يدفعهن للعمل . وفى هذه الظروف نشأ لدى الجماعة إحساس زائد بالمسئولية ، وبدلا من الحاجة إلى نظام تفرضه سلطة أعلى نبع هذا النظام من داخل الجماعة نفسها . وأخيراً ، لوحظ أن المشاعر لم تكن ذات تأثير أكبر من ساعات العمل فحسب بل كان لها تأثير أكبر من الأجور كذلك . وأصبح من الواضح أن العمال كانوا أكثر اهتماماً بالعلاقة بين أجرهم وأجر زملائهم فى العمل من اهتمامهم بمبلغ المال الذى كانوا يتقاضونه . وكانت الأجور المرتفعة أقل مدعاة للإشباع إذا كان أحد الأشخاص الذى يشغل مركزاً أقل من مراكز بقية العمال يتقاضى أجراً أكثر . ويكتب تشيس : « سوف يدرك مديرو المصانع أن العمال لا تحكمهم أساساً دوافع اقتصادية . . . ونتيجة للكرونومترات وخطط مكافآت خبراء الكفاية يدفع العامل حافز داخلى يائس لأن يجد بيئة يستطيع أن

يجد فيها مستقراً لنفسه ، وينتمي إليها ويكون له فيها وظيفة ، ويرى فيها هدفاً لعمله ويشعر بالأهمية لتحقيقه — وعند ما يفشل فى ذلك تتجمع لديه الإحباطات والوساوس . « والتعب » و « الملل من التكرار » أثران للإحباط أكثر منهما سببين له . ونتيجة لإهمال المديرين للوظيفة الإنسانية للإنتاج ، فإنهم أصبحوا يدفعون ثمناً غالياً فى الاضرابات ، والإنتاج المقيد ، وبحر واسع من الجهد الإنسانى الضائع . »

وكان الرجل المسئول عن تجارب هاوثورن هو جورج إلتون مايو George Elton Mayo . أستاذ البحث الصناعى فى كلية هارفارد لشئون العمل . وقد ولد مايو ، وهو استرالى من أويلاد عام ١٨٨٠ وقد تدرب على دراسات علم النفس بجامعة أديلاد Adelaide . وذهب لأول مرة إلى الولايات المتحدة فى منحة من مؤسسة روكفلر وعين رئيساً لقسم البحث الصناعى فى هارفارد سنة ١٩٢٦ وظل فى هذا المنصب حتى اعتزاله له عام ١٩٤٧ . ومما يفيدنا أن نتتبع تطور تفكير مايو منذ بحوثه الأولى عام ١٩٢٣ (عند ما قام ببحث عن أسباب تغيير الأعمال بين الغزالين بمصنع بفيلادلفيا) حتى تغير اتجاهه الذى تبع أبحاث هاوثورن والذى أثر على كل أعماله التالية . وليس من الضرورى أن نصف بحوث ١٩٢٣ بالتفصيل ، ولكن إشارة موجزة لها سوف توضح كيف أغفلت بها نفس العوامل الفعالة التى وجدت فى التجارب التالية لها — نظراً لاهتمام مايو الزائد بالنزعة الميكانيكية فى دراسة سيكولوجية الفرد وظروف العمل المادية . وكانت الظروف الداعية إلى البحث باختصار ، هى أنه بينما كانت نسبة تغيير العمل فى معظم أقسام شركة المنسوجات هذه تتراوح بين ٥ ، ٦ ٪ سنوياً ، كان تغيير العمل فى قسم الغزل يصل إلى حوالى ٢٥٠ ٪ . وكان يقوم بالعمل فى هذا القسم مشرعاً صناعياً — يشرف على الآلات ويسير جيئة وذهاباً فى مسافة ٣٠ ياردة أو أكثر ويربط الخيوط فى براويز الغزل . ونظرياً كان المفروض أن العامل يتسلم مكافأة تشجيعية فى كل شهر يزيد فيه الإنتاج عن ٧٥ ٪ من مقدار معين يحسب بدقة . (فمثلا إذا وصل الإنتاج إلى ٨٠ ٪ كان كل عامل يتسلم مكافأة

تشجيعية مقدارها ٥ ٪ زيادة عن ماهيته الشهرية) ؛ ولكن المكافأة التشجيعية ظلت مع ذلك فى المستوى النظرى ذلك لأن إنتاج قسم الغزل لم يزد أبداً عن ٧٠ ٪ من مجمل حصة الإنتاج . وكانت الظروف الخاصة للعمل المؤثرة على اتجاهات العمال هى (١) أن تقدير العمال لعملهم كان منخفضاً ، فكانوا يقولون : « ليس على الغزال أن يبذل مجهوداً عقلياً فكل ما يحتاجه هو أن يكون قوى الساقين » ، (٢) كان العمل روتينياً تكرارياً ، (٣) كان العمل انعزالياً بالضرورة ، ذلك أن الضوضاء الهائلة التى تحدثها الماكينات والمسافات التى تفصل بين العامل كانت تجعل أى نوع من الاتصال بينهم مستحيلا .

وبدأ مايو هذا الجزء الأول من البحث بتقديم فترات راحة وصلت إلى فترتين طول كل منهما ١٠ دقائق فى الصباح ومثلهما بعد الظهر . وشجع العمال على الاسترخاء فى هذه الفترات ، ولكن ذلك لم يكن متيسراً إلا لثلث عمال القسم فقط . وكانت النتائج طيبة ، إذ انخفض التنقل فى العمل وارتفع الإنتاج . ولوحظ زيادة على ذلك ، أن الروح المعنوية قد تحسنت وكان العمال أكثر وداً فى اتجاهاتهم . ولكن ما عجز مايو عن تفسيره تماماً فى ذلك الوقت هو أنه كان هنالك ارتفاع مماثل فى الإنتاج وانخفاض فى التنقل فى العمل بين ثلثى العمال الذين استبعدوا من التجربة على الرغم من أنهم كانوا يعملون فى نفس القسم . وعند نهاية الشهر الأول ، وصلت الكفاية الإنتاجية إلى حوالى ٨٠ ٪ وتسلم العمال مكافآتهم التشجيعية لأول مرة . وبعد مدة أربعة شهور وصل مستوى الإنتاج إلى ٨٢ ٪ .

وعند هذا الحد بدأت تظهر صعوبات معينة ، فلم يلق النظام الجديد رضا ملاحظى القسم على الإطلاق ، وكان يبدو أنهم ، مع الكثيرين غيرهم من الملاحظين ، لا يحبون النظام الذى كانوا يعتبرونه تدليلا للعمال باسم العلم . وكانوا يعتقدون أن فترات الراحة يجب أن تكون مكتسبة (بمعنى أنه يجب توقع أن يكمل الرجال أعمالا معينة قبل السماح لهم بالراحة) ، وعند ما أصدرت إليهم الإدارة أمراً بزيادة الإنتاج تركوا نظام فترات الراحة تماماً . (انتهى الفرض

القائل بأنه كلما زادت ساعات العمل ، زادت كمية البضائع المنتجة) . وبعد خمسة أيام ، أعيدت ظروف العمل إلى ما كانت عليه عند بداية التجربة ، فانخفض الإنتاج انخفاضاً كبيراً لعدة شهور ، ازدادت نسبة التغيب عن العمل ، وانخفضت الروح المعنوية . ولم يكن من غير الطبيعي أن ينزعج الملاحظون ، مما جعلهم يعيدون نظام فترات الراحة ثانية ، ولكنه كان فى هذه المرة على أساس الاكتساب تماماً . ومرة ثانية فشل العمال فى الاستجابة ، وعاد الإنتاج إلى ٧٠ ٪ وكان الموقف مخيباً لآمال الشركة ، طالما أنه بدا أن الأوامر بزيادة الإنتاج لن تنفذ أبداً . ولكن فى هذا الوقت تدخل رئيس الشركة ، الذى كان يتبع نصائح مايو ، وأمر بأن توقف الماكينات تماماً أثناء فترات الراحة بحيث يجبر ذلك كل من فى القسم على الراحة سواء كان عاملا أو ملاحظاً . وظل الملاحظون منزعجين إذ بدا لهم أنه من المستحيل تعويض الوقت الضائع من العمل . ولكن نسبة حالات الغياب انخفضت مرة أخرى وارتفعت الروح المعنوية وازداد الإنتاج إلى ٧٧ ٪ . وسمحت التغيرات التالية بأن يختار الرجال فترات راحتهم فى الوقت الذى يريدونه وكانت تختلف من البعض للآخر ، بحيث يمكن جعل الماكينات تعمل باستمرار دون توقف . وكانت تلك هى المرحلة الأخيرة من التجربة . ووصل الإنتاج إلى ٨٦ ٪ . وبعد ذلك بعدة سنوات استطاع رئيس الشركة أن يقرر أن نسبة النقل فى العمل لم تزد أبداً على ٥ أو ٦ ٪ — أى أنها أصبحت فى قسم الغزل مثلها فى بقية أقسام المصنع . وبذلك حلت المشكلة .

وكان تفسير مايو للنتائج تفسيراً عجيباً ، بالنسبة لأعماله التالية . فقد اعتقد أن التكرار الروتينى للعمل قد أدى إلى « ردود أفعال تشاؤمية » « فمن المحتمل أن كل شخص ، سواء كان عاملا أو إدارياً ، يحمل فى نفسه حزناً خاصاً أو شعوراً بعدم الراحة . وكلما كانت ظروف العمل غير ملائمة ، فيزيقيا أو عقلياً ، يكون التأثير المباشر لهذه المشاعر ازدياداً فى رد الفعل التشاؤمى أو المؤلم . » وافترض ، زيادة على ذلك ، أنه عند تكرار أداء حركات بعينها لمدة

طويلة ، تنشأ حالات من التعب العضوى وتعطل الدورة الدموية مما يؤثر تأثيراً سيئاً على الكفاية . ورأى أن فترات الراحة يمكن أن تزيل أثر هذه الحالات . (يجب أن نذكر هنا أن المستشارين الصناعيين الأول كانوا يرون أن حل مشكلاتهم يكمن فى عقول وأجسام العمال الأفراد — فالملل يؤدى إلى أفكار انقباضية تظهر على السطح ، وتؤدى روتينية الحركات إلى تعطل الدورة الدموية والتعب) . ونحن لا نحتاج بالضرورة إلى التشكيك فى صحة هذه الفروض ، على الرغم من أنه من المبالغة أن نفترض أن أفكار الرجل العادى انقباضية بحيث يكون من الضرورى فى جميع الحالات أن يقوم بعمل غير روتينى لكى يبعدها دائماً عن مجال شعوره . ولكن مما يعجب له المرء هو هل تتملك العامل مثل هذه الأفكار حين يكون فى بيته أو أثناء فترات الراحة حين لا يكون لديه حتى عملا روتينياً يبعثها خارج مجاله الشعورى ؟ والحقيقة أن هناك أسباب كثيرة لافتراض أن مثل ردود الأفعال الانقباضية هذه ، ترجع فى الغالب إلى انخفاض الروح المعنوية وإلى الظروف السيكولوجية السيئة فى محل العمل . ومن ناحية أخرى ، نجد أن نظرية التعب العضوى معقولة إلى حد كبير ويقبلها معظم الفسيولوجيون — فكلنا يميل ، مثلا ، إلى قطع فترات الجلوس أو الوقوف الطويلة فى وضع واحد بالنهوض والتحرك وبهذه الطريقة نمنع توقف الدم فى أجزاء الجسم فتنبه الدورة الدموية مرة أخرى وتنشط إلى حد كبير . وقد يكون هذا التوقف فى الدم عاملا هاماً فى إحداث حالات معينة من التعب ، ولكن لا يمكن أن يكون تفسيراً لنتائج التجربة بأى شكل . وإذا كانت النتائج راجعة إلى العوامل التى رأى مايو أنها مسببة ، فسوف يبقى لنا أن نجد تعليلا (ا) لفشل فترات الراحة المكتسبة فى رفع الإنتاج ، طالما أن تأثيرها الفيزيقى الخاص لا يمكن أن يكون مختلفاً عن التأثير الذى تحدثه فترة الراحة الغير المكتسبة و (ب) لأن ثلثى العمال الذين لم تقدم لهم فترات الراحة فى أول الأمر أظهروا ارتفاعاً مماثلاً فى القدرة الإنتاجية وانخفاضاً فى نسبة الغياب .

وقد اتخذ مايو فى كتابه التالى « المشكلات الاجتماعية للحضارة الصناعية

The Social Problems of an Industrial Civilisation » اتجاهاً مختلفاً تماماً من نتائجه فى هذا الجزء من البحث . فأشار أولا إلى أن مجرد حقيقة إجراء البحث قد بين للعمال أن مشكلاتهم لم تكن مهملة . وثانياً أن رئيس الشركة كان محبوباً دائماً من مستخدميه ، وازداد حبهم له حينما وقف فى صف العمال ضد الملاحظين عند ما أوقفوا نظام فترات الراحة . وأخيراً ، والأكثر أهمية ، أن حشداً من العمال المنفردين قد تحولوا إلى جماعة ذات إحساس بالمسئولية الاجتماعية عند ما أعطى لهم حق التحكم فى أوقات فترات راحتهم بأنفسهم . « وقد أدى ذلك إلى تشاور الجماعة بعضها مع بعض وإلى شعور بالمسئولية تجاه الرئيس مباشرة . وكانت التغيرات الاجتماعية العامة الناتجة مدهشة — حتى فى العلاقات خارج المصنع . » وكان ما بينته هذه التجربة وغيرها من التجارب اللاحقة هو القصور التام لفروض مرحلة التكنيك المتوسط الخاصة بالطبيعة الإنسانية والتى ناقشناها فى الفصل الأول ، والتى نسبها مايو ، بدون وجه حق للاقتصادى ريكاردو Ricardo . وقد وصف مايو ذلك « بنظرية الغوغاء » الاجتماعية . وهو يصف المسلمات الأساسية لهذه النظرية كالآتى : —

١ — يتألف المجتمع الطبيعى من قطيع من أفراد غير منظمين .

٢ — يتصرف كل فرد بطريقة هدفها الأساسى المحافظة على بقاء ذاته أو تحقيق مصالحه الذاتية .

٣ — يفكر كل فرد تفكيراً منطقياً ، بقدر ما يستطيع ، لتحقيق هذه الأهداف . »

ولا يمكن ، كما رأينا ، نسبة هذه النظرية لأى فرد بذاته لأنها كانت جزءاً من الأيديولوجية الصناعية فى مرحلة معينة من الارتقاء الصناعى . وقد كان ظهورها فى مجالات الاقتصاد ، والبيولوجى والفلسفة ، تالياً أكثر منه سابقاً لظهورها فى الصناعة . ومع ذلك فقد كان إيضاح مايو لزيف « نظرية الغوغاء » تقدماً عظيما ذا تضمينات هامة للصناعة ، وقد قال عن ذلك فى كتابه السابق ذكره : « إن المفهوم العادى للعلاقات بين الإدارة والعامل الذى يوجد لدى

المسئولين بالشركة من جهة ، ولدى عدد غير محدود من الأفراد من جهة أخرى مفهوم خاطئ تماماً فالإدارة ، فى أية شركة دائمة النجاح ، لا تكون على صلة بعمال منفردين ولكنها تكون دائماً على صلة بجماعات العمال . فنى أى قسم مستمر فى أداء عمله يكوّن العمال ، سواء كانوا مدركين لذلك أم لا ، جماعة ذات عادات جمعية مناسبة ونظماً بل ويكونون طقوساً ، وتنجح الإدارة (أو تفشل) تبعاً لمدى تقبل الجماعة لها ، بدون تحفظ كمصدر للسلطة أو كزعيم . »

لقد عرضنا للجزء الأول من بحث هاوثورن الذى استدعى مايو للمشاركة فيه لمعالجة المشكلة التى تبعث النتائج المحيرة للتجارب المبكرة على الإضاءة ، وليست الإشارةالموجزة التى أوردناها هنا سوىإشارة بسيطةفىإنصافها لطبيعةالبحوث الممتازة التى وضعت فيها كل الظروف الفيزيقية للعمل وللعمال أنفسهم تحت الضبط الدقيق . فقد كانت درجات الحرارة والرطوبة فى الحجرة تؤخذ كل ساعة ،وكان الريح وضوء الشمس وكل الظروف البيئية الأخرى ، التى ينزلها الأخصائيون النفسيون منزلة كبيرة فى نفوسهم ، تقاس بكل دقة . وكان كل عامل يفحص طبياً كل خمس أو ست أسابيع . ومع ذلك ، فعند ما اتضح أن ما يهم فعلا هو تغير اتجاهات المستخدمين نحو عملهم ، بدأ برنامج للمقابلات لاكتشاف طبيعة تلك الاتجاهات . وكانت تلك المقابلات تجرى فى البداية مستخدمة طريقة السؤال المباشر ، وكان كل مستخدم يحاط علماً بأنه يستطيع أن يعبر عما بنفسه بحرية مطلقة . ثم كانت توجه إليه أسئلة مباشرة مثل : « هل تحب ملاحظك ؟ » هل ترىأنه عادل أو أن له مقربين؟ » وهكذا . ولكن وجد أن لهذه الطريقة عيوباً كثيرة ، فقد كانت تميل إلى استشارة استجابات عدائية أو معممة ، وكانت فى الغالب تنتج إجابات مبسطة جداً بنعم أو لا ، وبينما كان القائم بالمقابلة يتناول مشكلات كانت تبدو له هامة ، كان يميل إلى إغفال مشكلات هامة بالنسبة للعامل ولكنه لا يعرفها . وعلى ذلك غيرت الطريقة إلى ما يعرف بالمقابلة « غير الموجهة » . وهى مقابلة يستمع فيها القائم بالمقابلة أكثر مما يتكلم ، وتنص تعليماتها على عدم المجادلة أو إعطاء النصح إطلاقاً ، وأن يظل

القائم بها محايداً تماماً بالنسبة للمسائل المعنوية ، وأن يعتبر كل شيء يسمعه سراً لا يباح به إطلاقاً . ونتيجة لبرنامج المقابلة هذا أمكن عمل ملاحظات مختلفة . فوجد مثلا أن لمجرد إعطاء الفرد فرصة للحديث والاستماع إلى شكاواه تأثيراً طيباً على روحه المعنوية . ومن ذلك أن سيدة كانت قد اشتكت كثيراً من رداءة أنواع الطعام التي تباع بالمقصف عادت بعد أيام قلائل وشكرت القائم بالمقابلة كثيراً على نقله شكواها للإدارة وإحداث مثل هذا التحسين العظيم في وجبات المقصف . والحقيقة أن القائم بالمقابلة لم يكن قد فعل أى شيء بالمرة بالنسبة لهذه المسائل . وثانياً لوحظ أن الشكاوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق (اكتشف فرويد ذلك منذ وقت بعيد) . فهي تكون في الغالب ، أعراضاً لاضطرابات عميقة . وثالثاً أن العمال يكونون متأثرين في مطالبهم بخبرات داخل المصنع وخارجه . ورابعاً أن رضى العامل أو عدم رضاه لا يكون على أساس أى إطار مرجعي موضوعي ولكن على أساس كيفية اعتباره لمكانته الاجتماعية في الشركة وما يشعر به من حيث حقوقه في المكافآت . وسوف نناقش هذه النقط بتفصيل أكثر في مرحلة تالية ، ولكن قد يساعدنا في هذه المرحلة أن نضرب مثلا يوضح النقطة الثانية (أن الشكاوى لا تكون بالضرورة تقريرات موضوعية للحقيقة ، ولكنها قد تخفي اضطرابات أعمق) ، التي قد تكون أكثر النقط الأربع قابلية للفهم . والمثل مأخوذ من كلمة ألقاها الدكتور روبرتسون D.S.F. Robertson في اجتماع لجمعية خبراء الصحة الصناعية : « منذ زمن غير بعيد تقرر استبدال نظام الإضاءة القديم Tungsten في أحد مكاتبنا بوحدات فلورسنت . وكان المكتب يضم حوالى عشرين رجلا ، كان عملهم عمل رسومات دقيقة والقيام بأعمال فنية جداً . »

« وبعد وقت قصير من هذا التغيير تقدم كثير من الرجال إلى القسم الطبي شاكين من عدة أعراض تعزى لإجهاد العينين — احتقان في العينين ، صداع ، بل والرؤية المزدوجة . وعولجت كل حالة على حدة دون أية محاولة لاستقصاء أكثر . وبعد أسبوع تقدمت هذه الجماعة إلى الإدارة بشكوى من أن الرجال

لا يستطيعون الاستمرار فى عملهم بسبب إجهاد عيونهم نتيجة للإضاءة بالفلورسنت .

« وكانت هذه الإضاءه تحسيناً معقولا للطريقة القديمة ، ولم يكن هناك أى شك فى أن الشكوى ليس لها أى أساس من الحقيقة ، وكانت آراء الخبراء متفقة على ذلك ومع هذا استمرت الشكوى . »

« وأخيراً حلت المشكلة بالتشاور مع جميع أعضاء الجماعة ، وبالطبع وجد أن الإضاءة بالفلورسنت كانت فقط بمثابة كبش فداء لصعوبات أخرى ترجع أساساً إلى قيادة خاطئة للجماعة ، ولكنها كانت راجعة أيضاً إلى الحقيقة البديهية بأن الجماعة لم تستشر فى مسألة التغير قبل عمله . »

« ومنـــذ ذلك الوقت انقطعت الشكوى من إجهـــاد العينين . »

(Some Human Relation Problems in Industry)

والآن نعود إلى تجربة هاوثورن . لقد اكتشف فى ذلك الوقت أن الجماعات الاجتماعية التى تكونت فى محل العمل بالمصنع كانت قادرة على ممارسة نفوذ كبير على سلوك أعضائها الأفراد ، وخصوصاً كمية العمل التى يؤدونها . فقد لاحظ الملاحظون أن العمال ، فى أقسام معينة ، كانوا يتحكمون فى تقييد الإنتاج بغض النظر تماماً عن كل المكافآت التشجيعية المالية التى كانت تقدمها الإدارة ، وكان يبدو محتملاً أن هذه الظاهرة ترجع إلى ضغط الجماعة على العامل الفرد . وقرر الدكتور مايو أن يحث أحد تلك الأقسام وكان يعرف باسم حجرة « بنك الأسلاك » ، لكى يكتشف كل شيء بقدر الإمكان عن تحديد المستخدمين للإنتاج ، وكان يعمل بهذا القسم ١٤ رجلاً عملهم وصل الأسلاك بمحولات أجزاء معينة من التليفون ، وكان تسعة منهم يصلون الأسلاك ، وثلاثة يقومون بلحامها ، وكان الأثنان الباقيان ملاحظين للعمل . ولم تكن مشكلة هذا الجزء من البحث تغيير سلوك العمال أو زيادة الكفاية الإنتاجية ، مثلما كانت فى الأبحاث السابقة ، ولكنها كانت ملاحظة ما يجرى بالقسم بكل دقة . وبعبارة أخرى ، كان من المهم جداً ألا تغير ظروف البحث من العمال ، وعلى هذا

الأساس ، كان البحث يجرى بواسطة رجلين ، ملاحظ ، وقائم بالمقابلة . وكان مكان الملاحظ هو حجرة الأسلاك ، وأعطيت له التعليمات بأن يكون صديقاً للجميع ، وألا يصدر أى أوامر ، وأن يعمل على عدم إعطاء انطباع بأنه مهم جداً بالقسم ، وأن يكون بعيداً عن الشبهات بقدر الإمكان . ولم يكن القائم بالمقابلة ، من جهة أخرى ، يدخل حجرة الأسلاك أبداً ، ولكن كانت مهمته أن يكتشف بالمقابلة كل شىء ، بقدر الإمكان ، عن العمال الأفراد وأفكارهم وشعورهم ، قيمهم وتاريخهم الشخصى والعائلة . وكان عليه أن يقوم بعمله فى ظروف سرية جداً وخاصة ، وفى جزء آخر من المصنع ، ومع ذلك كان عليه أن يظل على اتصال يومى بالملاحظ .

وبينت نتائج هذا البحث أن هذه الجماعة الصغيرة من الرجال قد كونت تلقائياً فريقاً ذا قادة طبيعيين ارتفعوا إلى القمة بواسطة التعضيد الإيجابى للجماعة . (وهؤلاء القادة الطبيعيون ، كما وجد فى بحوث كثيرة متشابهة ، لا يتفقون بالضرورة أو حتى فى العادة مع القادة الذين تقلدهم الإدارة مناصب السلطة ، ولكن يكون لهم داخل الجماعة سلطة أكبر بكثير من السلطات الرسمية) . وكان اتجاه الجماعة نحو المكافآت المالية التى تقدمها الشركة هو اللامبالاة ، وعلى الرغم من أن لائحة المكافآت كانت تنص على أنه كلما ازداد العمل الذى ينجزه المستخدم ، كلما ازدادت النقود التى يتسلمها ، لم يكن الإنتاج يزيد أو يقل عن ٦٠٠٠ وحدة فى اليوم . إلا أن الجماعة كانت تستطيع بدون أدنى صعوبة أن تنتج ٧٠٠٠ وحدة يومياً . ومع ذلك فقد كان أى عامل يحاول أن ينتج أكثر من هذه الكمية التى حددتها الجماعة يوقف على التو عند حده . ومن الواضح أن قيم الجماعة وعاداتها كانت أكثر أهمية للأفراد المكونين لها من أى منافع مالية . ووجد تنظيم غير رسمى كانت له معاييره الاجتماعية الخاصة ، بعضها معبر عنه بالكلام ، والآخر كان ضمنياً فى الأفعال — فمثلا كان الإنتاج اليومى يمثل مستوى لم يعبر عنه إطلاقا بوضوح ، تعتبره الجماعة عملا يومياً معتدلا . وكان للجماعة ميثاق غير رسمى للسلوك كان له نفوذ قوى على أعضاء

الجماعة وكان يفرض عليهم القوانين الآتية :

١ ـ لا يجب أن تنجز عملا كثيراً جداً . وإذا فعلت فأنت خارج على الجماعة .

٢ ـ لا يجب أن تنجز عملا قليلا جداً . وإذا فعلت فأنت متخلف عن الجماعة « "Chiseller" » .

٣ ـ لا يجب أن تقول للملاحظ أى شيء يضر بزميلك . وإذا فعلت فأنت « واش » .

٤ ـ لا يجب أن تحاول وضع بعد اجتماعى بينك وبين زملائك أو تكون « فضولياً » . فإذا كنت مفتشاً ، مثلا ، فلا يجب أن تتصرف تصرف المفتشين .

ويعلق الأستاذ سارجانت فلورانس Sargant Florence على هذا الميثاق غير الرسمى بقوله : « لن يبدو هذا الموقف الاجتماعى بعيد الاحتمال أو غير مألوف لأولئك الذين خبروا المدارس الإنجليزية العامة . فكل هذه القوانين مرعية هناك إلا أن الألقاب التى تخلع على الخارجين عليها قد تختلف . فالنوع الأول يسمى « صميم » والثانى يسمى « بليداً » والثالث يسمى « ثعبان » . ويبدو أنه ليس لدى الأمريكيين اسم لرقم (٤) ولكن اللغة العامية الإنجليزية تسميه Swank ، وكان هذا الميثاق يصان فى المصنع الأمريكى والمدارس الإنجليزية العامة كالطقوس البدائية ، وكان خرقه محرماً ، ونادراً ما كان يحدث ذلك ، أو إذا حدث فإنه كان يؤدى إلى النبذ الاجتماعى . ولم تكن البحوث البريطانية عن العلاقات الاجتماعية داخل المصنع شاملة مثل الأمريكية ، ولكنها بينت أيضاً أهمية المواثيق غير الرسمية للجماعة والتى كانت تسير فى اتجاه معارض للكفاية . فليست النقود أو الاهتمام بالعمل (الهواية) هما فقط ما يربط العمال بعملهم كما يفترض ، ولكن ما يربطهم به أكثر هو الجماعة أو المكانة . فجماعة العامل بميثاقها عن السلوك ، ومكانه فى سلم الرتب بالمصنع يهمانه بنفس الدرجة التى يهمه بها عمله أو أجره » . وقد اتضح أنه كان يوجد بقسم

بنك الأسلاك جماعة متكاملة إلى حد كبير ذات بناء اجتماعى خاص وميثاق للسلوك — ولم يكن هذا الميثاق يتعارض مع أهداف الإدارة فحسب بل أيضاً مع هدف الصناعة ووظيفتها الاجتماعية التى تهدف إلى إنتاج بضائع أكثر . ويعلمنا هذا الجزء من بحث هاوثورن درسان : أولاً ، أنه ليس هناك مجموعة من الناس يمكن أن يكون بينهم اتصال لفترة من الزمن مهما كان طولها دون أن تتكون بها مثل هذه التجمعات غير الرسمية ويرفع فيها قادة طبيعيون إلى القمة . وثانياً أنه ليس من الحماقة فقط بل من العبث أيضاً أن نحاول تفكيك تلك التجمعات ، وعلى السياسة الحكيمة أن تعمل على التوفيق بين اهتمامات الإدارة واهتمامات العمال بحيث تعمل مجموعة الجماعات غير الرسمية التى يتكون منها المصنع على تحقيق نفس الأهداف بدلا من إحباط كل منها لمجهودات الأخرى .

ويبين المثال السابق كيف كان لجماعة غير رسمية فى محل العمل تأثير على خفض الإنتاج فى المصنع ، ويوضح الجزء الأخير من بحث مايو الذى أجراه فى وقت متأخر بعد ذلك كيف يمكن أن تتعاون مثل هذه الجماعات مع الإدارة لرفع الإنتاج . وقد بدأ هذا البحث عام ١٩٤٣ عند ما طلب من مايو ومعاونيه أن يبحثوا مشكلة ارتفاع نسبة النقل فى العمل بمصانع معنية لأعمال الطيران فى كاليفورنيا الجنوبية . وكان يحيط بهذا البحث ظروف اجتماعية خاصة أهمها أن الوقت الذى أجرى فيه كان مضطرباً ، فكان كثير من الرجال يجندون للحرب ، وكان عشرات الألوف من العمال ينزحون من أماكن أخرى فى البلد إلى هذه المنطقة بحثاً عن عمل . ومع ذلك ، فلم يكن يرى أن هذا العامل فى حد ذاته كاف لتفسير التنقل فى العمل الذى بلغ ٧٠ — ٨٠٪ . وليس من الضرورى أن نعرض لتفصيلات هذا البحث الذى بين ، مثل الحالة السابقة ، أهمية الجماعة غير الرسمية أو فريق العمل . ويكفى القول بأنه قد وجد أن نسبة التغيب والتنقل فى العمل كانت مرتفعة بين العمال الذين لم يؤلفوا فريقاً ، والذين لم يكونوا منتمين لأية جماعة (إما بسبب سمات شخصية ، أو ، وهو ما حدث غالباً لأن الفرصة لم تتح لهم لعمل ذلك ، ونظراً لأنه لم يكن لهم محيط

اجتماعى ، لم يكن لديهم أى شعور بالولاء ، وكان اهتمامهم ضئيلا بما يجرى حولهم فى المصنع . وعلى العكس من ذلك بين بحث أجرى على فريق من العمال كان إنتاجهم يزيد بنسبة ٢٥٪ عن متوسط إنتاج الشركة بعض العوامل التى أدت إلى ارتفاع الروح المعنوية . وكانت هذه الجماعة معروفة لدى العمال الآخرين بأنها متعصبة إلى حد ما بمعنى أن أعضاءها كانوا يشعرون بأنهم ممتازين عن الجماعات الأخرى — فكانوا يظهرون ولاء لجماعتهم وفخراً بعضويتها . وكان ملاحظ القسم الذى تعمل فيه الجماعة رجلا مشغولا ونادراً ما كان يزوره ، بينما كان مساعده الأول يزور القسم مرة واحدة فقط فى اليوم . وكان المسئول عن العمل رجلا ليست له أية صفة رسمية ، ولكنه كان الزعيم الطبيعى للفريق . وكان متوفراً لهذا الرجل الوقت (بمعنى أنه لم يكن مشغولا تناول المشكلات الفنية الماسة) والقدرة على الاهتمام بتماسك الجماعة . وكان يحقق هذا التماسك بالطريقة الآتية : كان يقدم كل المستخدمين الجدد لأعضاء الفريق ويضعهم مع من يبدو أنهم يستطيعون أن يكونوا معهم جماعة زملاء متجانسة ، وبعد ذلك كان يأخذهم إلى نهاية خط التجميع ليروا موضع الجزء الذى يصنع فى القسم بالنسبة للجهاز الكامل وكان الزعيم يعالج كل الشكاوى فى حينها ، ولكن إذا تعذر عليه معالجتها وكانت فوق سلطته حولها إلى سلطة أعلى . وكانت هذه الطرق تعطى العمال الأفراد أهمية (لأنهم كانوا يرون كيف يكمل عملهم العمل الكلى) ، وصحبة وزمالة (بكونهم أعضاء فى فريق) ، وشعوراً بأنهم يعاملون معاملة عادلة .

ويؤيد هذا الاتجاه عن الزعامة ، مقال شيق قدم من مركز البحوث المسحية بجامعة متشجان Michigan (بعنوان الإنتاجية والملاحظة وروح المستخدمين المعنوية) وهو يمثل نتائج مختارة من دراسة أجرتها Prudential Insurance Company . وقد اختار الباحثون فى هذه الدراسة ملاحظين كانوا مسئولين عن جماعات يزيد إنتاجها عن المتوسط وقارنوا بين طرائقهم وبين طرائق الملاحظين الذين كانوا مسئولين عن جماعات كانت طاقتها الإنتاجية منخفضة . فوجدوا أن الملاحظين المسئولين عن الجماعات ذات الإنتاج المرتفع كانوا :

١ — يخضعون للملاحظة أقل من ملاحظيهم .

٢ — يضفون أهمية مباشرة أقل على الإنتاج كهدف .

٣ — يشجعون مشاركة المستخدمين فى اتخاذ القرارات .

٤ — أكثر تمركزاً حول المستخدم .

٥ — ينفقون معظم وقتهم فى الملاحظة وأقليه فى العمل الإنتاجى المباشر .

٦ — يشعرون بثقة أكبر فى أدوارهم كملاحظين .

٧ — يشعرون بأنهم يعرفون موقفهم من الشركة .

ويرى الأستاذان ميلر وفورم فى كتابهما علم الاجتماع الصناعى Industrial Sociology وهو أحدث وأشمل ما كتب عن الموضوع ، أن متضمنات عمال مايو الأساسية هى « أن مشكلة التغيب » ، والتنقل فى العمل ، والروح المعنوية المنخفضة ، والكفاية المنخفضة أقل شأناً من مشكلة كيفية إحداث التماسك فى الجماعات وزيادة التعاون فى شركات العمل الكبيرة والصغيرة على السواء . فالمشكلة كما يقول عالم الاجتماع الشهير تشارلس كولاى Charles H. Colley هى كيف نقيم حياة الجماعة الأولية . »

ويذكر هذان الكاتبان بتفصيل أكثر نتائج أخرى معنية يمكن أن تستنتج من بحوث مايو وهى :

١ — العمل نشاط جمعى .

٢ — تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقاً له .

٣ — الحاجة إلى الشهرة ، والأمن ، والشعور بالانتماء أكثر أهمية فى تحديد روح العمال المعنوية وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيقية التى يعملون فيها .

٤ — لا تكون الشكوى بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق . فهى فى الغالب عرضاً يفصح عن اضطراب فى مكانة الفرد .

٥ ــ العامل شخص تتحكم فى اتجاهاته وفائدته المطالب الاجتماعية التى تأتى من داخل الشركة التى يعمل بها وخارجها .

٦ ــ تمارس الجماعات غير الرسمية داخل شركة العمل ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد .

٧ ــ التغير من مجتمع ثابت إلى مجتمع متكيف (أى من النمط القديم لحياة المجتمع إلى المجتمع الجزئي ذى الأفراد المنعزلين ، من مجتمع التكنيك القديم إلى مجتمع التكنيك المتوسط) يميل دائماً إلى الإضرار بالتنظيم الاجتماعى لشركة العمل والصناعة عموماً .

٨ ــ لا يحدث تماسك الجماعة عرضاً ، بل لا بد أن توضع له الخطط وأن يطور . وإذا ما تحقق تماسك الجماعة ، فإن علاقات العمل داخل شركة العمل قد تصل إلى درجة من التماسك تقاوم الآثار الهادمة للمجتمع التكيفى .

وعلى الرغم من أنه ما من شك فى صحة القول بأن أعمال مايو ومعاونيه روثلسبرجر وديكسون تشكل أسساً يجب أن تقوم عليه كل البحوث التالية ، إلا أن جوانب معينة منه تعرضت للنقد . وطالما أن كثيراً مما سيأتى عنه الحديث فيما بعد يعتمد على صدق نظريات مايو ، فمن المهم أولا أن نناقش هنا مثل تلك الانتقادات ومن جهة أخرى ، يجب أن نؤكد قولنا بأن مثل هذه الاختلافات فى الآراء لا تتناقض ، عموماً ، مع النتائج التى سبق أن لخصناها . ولكنها تميل أكثر إلى اتخاذ أحد اتجاهات ثلاث ، قد يمكن أن نصفها على أنها اتجاه رجل الصناعة ، اتجاه عالم النفس الاجتماعى ، واتجاه عالم الاجتماع . فرجل الصناعة يميل إلى الاعتقاد بأن نتائج مايو صادقة ولكنها لا تمت لأهدافه بصلة وعالم النفس الاجتماعى يميل إلى الاعتقاد بأنها صادقة ولكنها بديهية ، وعالم الاجتماع يميل إلى الاعتقاد بأنها صادقة ولكنها تتعمق كثيراً . وعلينا الآن أن نستعرض مثل هذه الاتجاهات المختلفة بتفصيل أكثر .

ويمكن التعبير عن اتجاه رجل الصناعة ، أو كثير من الإداريين ، نحو أعمال مايو بما يلى : « كل ذلك مهم وشيق ، ولكن يبدو أن ما تنسوه أيها السيكولوجيون والقوم النظريون أن على أن أربح وأن أنتج البضائع . فالخدمة العامة شيء طيب فى محله ، ولكنها بعد كل شيء أمراً جانبياً من الصناعة وليست وظيفتها الأساسية » . ذلك ما يبدو أنه وجهة نظر الأستاذ سارجانت فلورانس فى كتابه الصغير الرائع Labour السابق الإشارة إليه ، على الرغم من أنه يعبر عنه بطريقة أكثر اعتدالا فهو يقول : « يميل علم النفس ، وعلم الاجتماع ، ومدارس الخدمة الاجتماعية بأمريكا إلى تركيز الاهتمام على الاتجاه العقلى لكل من العامل والمستخدم والعامل العاطل دون الاهتمام بحاجة المستهلك أو طلبه لعمله ، وذلك تجريد اقتصادى معكوس . فلا يجب أن ينسى أى كاتب عن العمل الهدف النهائى للعمل . وسوف أهتم فى هذا الكتاب بمطالب المستهلك وحاجاته التى يحاول النظام الاقتصادى إشباعها ، وسأهتم كذلك بإشباع « الطبيعة الإنسانية » للمنتج . » وعلى الرغم من أن الأستاذ فلورانس خصص فصلا كاملا من كتابه لأعمال مايو التى يعتبرها ، كما يتبين من حديثه عن الجماعات غير الرسمية ومواثيقها ، هامة جداً ، إلا أنه يبدو من مضمون ما كتب أن المنتج يجب إن يدلل على حساب المستهلك . ولكن ، أولا ، لا يوجد هذا التضارب (إذا أصر أحد على الفصل بين المستهلك والمنتج كما لو كانوا أناساً مختلفين) إلا فى الصناعات الخالية تماماً من أى منهج سيكولوجى والتى لم تسمع أبداً عن مايو . فعند ما يطالب عمال السكك الحديدية ، مثلا ، برفع الأجور (كما يفعلون دائماً)، فإن الذى سيدفع لهم هو المنتفع بالسكك الحديدية والمستهلك . وثانياً ، هنالك ناقدون آخرون لمايو ، كما سنرى فيما بعد ، يتخذون اتجاهاً عكسياً تماماً ، مدعين أنه يتحيز إلى جانب الإدارة وأنه اخترع وسائل ماكرة لتهدئة العمال وجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم فيزداد إنتاجهم وتقل مطالبهم فى سبيل حصولهم على مكافآت مالية . ومن الواضح أن كلا من الانتقادين يلغى الآخر . ولكن ، فوق كل شيء ، يخفق هذا النوع من النقد تماماً فى فهم طبيعة بحوث علماء النفس وعلماء الاجتماع الأمريكيين

الذين يركزون اهتمامهم على الاتجاه العقلى لكل من العامل المستخدم والعامل العاطل . وليس السبب فى هذا التركيز على الاتجاه العقلى للعامل هو تدليله أو « نسيان الهدف النهائى للعمل » — ولكنه مجرد جزء مشروع من البحث يقوم على الاعتقاد البديهى بأنه ما من أحد يستطيع حث أى شخص آخر على العمل ما لم يعرف دوافع ذلك الشخص والجزاءات التى سوف يستجيب لها . والهدف النهائى من مثل هذا البحث هو زيادة إشباع كل من المستهلك والمنتج . وعلى عكس ما يظن من أن المنهج الذى عرضنا له يؤدى إلى زيادة السعر على المستهلك فإن هناك أسباب كثيرة لافتراض أن تطبيقه العملى قد يؤدى إلى عكس ذلك . فقد أشار « جوردن راترى تايلور Gordon Rattery Taylor إلى أن النتائج كانت مدهشة فى تلك الشركات البعيدة النظر التى نفذت نتائج تلك البحوث . فلم ينخفض بها التوتر فقط ، ولكن ارتفعت الكفاية الفنية للإنتاج ، بحيث ارتفع الإنتاج إلى الضعف . فمعدل إنتاج الفرد فى الساعة قد ارتفع كما ارتفع معدل إنتاج الفرد فى عدد الساعات التى يعملها العمال الذين يشتركون فى الإنتاج . . (كتاب Are workers Human) وهو يذهب إلى تقدير أن بريطانيا تستطيع أن تزيد دخلها القومى بنسبة النصف فى مدة خمس سنوات ، باستخدام مثل هذه الطرق ، وبدون رأس مال إضافى ، ويمكن كذلك عن هذا الطريق خفض سعر كثير من السلع المنتجة بنسبة ٣٠ ٪ . ويتضح مدى كمية الطاقة البشرية التى لم تستغل بعد والتى بقيت بدون بحث فى معظم الدوائر الصناعية من أرقام معينة أوردها الدكتور ولسون Dr. A.T.M. Wilson فى تقرير له (بعنوان : بعض جوانب دورى الطبيب والباحث فى الصناعة) ألقاه فى مؤتمر الطب الصناعى التاسع عشر عام ١٩٤٩ ، وقال فيه أن مهندسى بناء السفن الأمريكية الذين كانوا يقومون بالعمل السريع أثناء زمن الحرب وجدوا أن الوقت اللازم لإنتاج نفس السلعة ، فى ظروف متشابهة تقريباً بالنسبة للمواد الخام ، والطرق الفنية ، وأدوات البناء ، كان يتراوح بين ٦٠ يوماً وأكثر من ٢٥٠ يوماً . وقد بينت دراسات مختلفة ، فى بلدنا هذه ، أن المنظمات المتشابهة فى الحجم ، والمنتجة لنفس السلعة ،

تظهر غالباً اختلافات ملحوظة فى الإنتاج ، تصل فى بعض الأحيان إلى ٣٠٠٪ لنفس الوحدة الزمنية . والحقيقة أنه ليس لدى معظم المديرين أقل فكرة عما يجب أن يعملوه لمواجهة هذه المشكلات وغيرها مما ناقشناه فى الفصل الأول غير القول بأن « كمية من البطالة » يمكن أن تنهى متاعبنا ، ويرون أن الحلول الأخرى الوحيدة إذا لم ينجح هذا العلاج الأول لا تخرج عن رفع الأجور (فالنقود هى الحافز الإيجابى الوحيد) أو زيادة برامج الرفاهية . والواقع أن التدليل الحقيقى للعمال يقوم به ، لا أولئك الذين يوصون بأتباع منهج جديد لمعالجة مشكلات الروح المعنوية فى الصناعة ، ولكن يقوم به نفس أولئك المديرين الذين على استعداد دائماً لإنفاق عشرات الألوف من الجنيهات فى سبيل إحداث « رفاهية » كاملة يفترضون بشكل غامض أنها بمثابة حافز ، والذين يخلصون ضمائرهم ويحررونها من مسئولية إيجاد وجه الخطأ فى الصناعة وفى الوسائل التى يتناولون بها علاج مشكلات العمل . أن للصناعة ، كما سبق أن رأينا ، وظيفة اجتماعية تؤديها غير إنتاج البضائع ، ولكن ليس هناك ما يدعو لافتراض أن إحدى الوظيفتين يجب أن تنفذ على حساب الأخرى . بل على العكس ، فإن كل الأدلة تؤيد النظرية القائلة بأن العمل على الأداء الجيد للوظيفة الاجتماعية يؤدى إلى ارتفاع الإنتاج ، وانخفاض نسبة الغياب ، وانخفاض نسبة التنقل فى العمل . وبمعنى آخر أنها أكثر الحوافز المعروفة أثراً . وليست هناك أية علاقة بين أى نوع من الرفاهية الكاملة التى أشرنا إليها والروح المعنوية العالية ، التى هى الهدف الذى تسعى إليه كل تلك البحوث .

ولا يحتاج النقد الذى يوجهه عالم النفس الاجتماعى لأعمال مايو أن يعطلنا طويلاً ، ما دام النقد الوحيد الذى يوجهه لمايو ، بعد قبول أعماله ، هو أن ما نادى به كان معروفاً منذ زمن بعيد . فقد درس كولاى C.H. Cooley ، الذى نشر كتابه Human Nature and Social order عام ١٩٠٢ ، تنظيم الجماعات الأولية وعلاقتها بالأفراد المكونين لها . وفى الوقت الذى كان معظم علماء النفس يتخذون وجهة نظر تجزيئية مبالغ فيها عن الفرد على أنه

ذاتية منعزلة ، كان كولاى يذهب للطرف الآخر ويعبر عن وجهة نظر مشابهة لوجهة نظر ميد G.H. Mead فى هذه الأيام الحديثة: «لا يمكن وضع خط فاصل وسريع بين أنفسنا ونفوس الآخرين ، ما دامت أنفسنا توجد فقط طالما وجدت نفوس الآخرين» : كتاب Mind, and Society . ومن الواضح أنه ليس من الضرورى أن نشغل أنفسنا بمسألة من يستحق فضل اكتشاف أهمية الجماعات فى الحياة الاجتماعية ـ فقد كان فى القرن الثامن عشر كتاب لم يغفلوا أهميتها بأى حال ، كما يبين ذلك ما أوردناه فى مكان آخر من عبارات ادموند بورك Edmonde Burk . والاعتبار الأساسى هو أن مايو كان عاملا على اكتشاف أهميتها وتطبيق معلوماته على مشكلات الصناعة .

وأكثر الاعتراضات على بحوث مايو خطورة ينادى بها علماء الاجتماع ، الذين على الرغم من موافقتهم على نتائجه ينتقدونه فى النواحى الآتية :

١ ـ أنه يبحث المصنع مستبعداً استبعاداً يكاد يكون تاماً محيطه الاجتماعى المحيط به .

٢ ـ أنه يبدى تحيزاً لصالح الإدارة .

٣ ـ أنه يتجاهل أهمية النظرية ، فى ميدان الطريقة العلمية ، ويتبنى اتجاهاً يضفى أهمية كبرى على الخبرة والملاحظة ، وإيجاد الحقائق .

يجب أن نتذكر ، بالنسبة للنقد الأول ، أن مايو لم يكن مهتما أساساً بنقص الكفاية الصناعية كمشكلة اجتماعية ، ولكنه كان يعالج مشاكل خاصة بمصنع معين ، فكان بذلك فى موقف الطبيب الذى يعالج مريضاً بالتيفود . ومن الطبيعى أن الطبيب يهتم بمعرفة أن التيفود مرض ينتشر غالباً بواسطة المياه الملوثة ، وأنه قد يكون راجعاً فى هذه الحالة إلى إصرار السلطات المحلية الخاطئ على تجاهل هذه الحقيقة ، وأن اتجاه السلطة المحلية قد يكون مصدر خطر لأشخاص آخرين ، ولكنه يهتم أولا وأخيراً بشفاء مريضه . وقد لا يكون هذا دائماً اتجاهاً صحيحاً ، ولكنه اتجاه طبيعى جداً بالتأكيد . كما أنه ليس من الصحيح أن مايو

قد أهمل تماماً الإطار الأكبر للمجتمع . بل على العكس من ذلك نجد أن معظم كتابه « المشكلات الاجتماعية للحضارة الصناعية » يتناول مناقشة تأثير التغير الاجتماعى على بناء الصناعة . ولما كان مايو قد أقام نظرياته على أساس نظريات عالم الاجتماع الفرنسى دوركايم Durkhem وبحوث مدرسة علماء الاجتماع بشيكاغو : فإنه قد وجه الانتباه إلى اضطراب المجتمع الحديث وعدم استقراره اللذان نشآ عن تفكك حياة الجماعة الأولية . فهو يشير إلى أنه بينما كان المشرف فى المصنع ، فى وقت ما ، يتعامل مع عمال من المجتمع المحلى ، وهم رجال عرفهم فى غير ساعات العمل بالمصنع ، وكانوا يبقون معه ، فى الغالب ، لعده سنوات أو حتى طيلة الحياه ، فإن عليه الآن أن يتعامل فى معظم الأحيان مع أقوام مختلفة من العمال يعيشون فى منازل مؤقتة وينتقلون من بلدة لأخرى بحثاً عن الأعمال . وليس لمثل هؤلاء الرجال موطن ثابت ، ولاينتمون لمجتمع ما ، ولا يدينون بالولاء لشىء . فهم وحدات غير مستقرة لمجتمع متفكك . وعلى الرغم من أن مثل هذه الحالة قد تكون أكثر تفشياً فى الولايات المتحدة عنها فى بريطانيا ، ذات التقاليد القديمة الراسخة والمجتمع المحافظ ، فهى واضحة تماماً هنا (فى إنجلترا) أيضاً ، وتأثيرها على الروح المعنوية فى الصناعة ملموس . فمن السهل أن يرى المرء ، بالملاحظة العابرة ، كيف أن الاحتفاظ بروح معنوية عالية فى مصنع يقع فى منطقة صناعية كبيرة ذات مجتمع متنقل غير مستقر أكثر صعوبة منها فى مصنع يقع فى مجتمع ثابت مستقر منذ وقت طويل . ففى النمط الاول من المصنع ، قد يكون المشرف أو المدير مسئولا عن قسم يتدفق عليه العمال فى تتابع لا ينتهى ، يبدءون عملهم ويتركونه فى أسابيع قليلة قبل أن يتسنى لهم الاستقرار فيه . ومن الواضح أن ظروفاً مثل هذه تجعل عمل الإدارة أكثر مشقة ، ما دام أول لوازم النظام الجيد والروح المعنوية العالية ، والتدريب الكافى فى العمل هو مجتمع ثابت للمصنع .

ومع ذلك فلا بد من الاعتراف بوجود نقص غريب فى أعمال مايو وزميليه روثلسبرجر وديكسون . فقد علقت مارى جيلسون Mary B. Gilson على كتاب

وثليسبرجر وديكسون «الإدارة والعامل» فى مقالة لها نشرت فى American Journal وعدد يوليو ١٩٤٠) بقولها أنه لم يرد ذكر لنقابات العمال فى كل هذا العرض المسهب لبحوث هاوثورن سوى إشارة طفيفة مما أدى إلى أن أحداً لم يفكر فى مناقشتها . ثم أشارت إلى أن شركة الكهرباء الغربية أنفقت فيما بين عامى ١٩٣٣ ، ١٩٣٦ ما يقرب من ٢٦ ألف دولار على أعمال التجسس وقالت : «نحن لا نعرف حالة واحدة يستخدم فيها الجواسيس دون أن يكون لدى الإدارة بعض الخوف من الحركات النقابية . ونحن نتساءل عما إذا كان القائمون بالمقابلات فى بحوث هاوثورن قد اتبعوا طريقة فنية مناسبة للكشف عن أسباب ما يسميه السيد مايو « بالعداء والكراهية اللذان لا داعى لهما » . ونحن ندهش أيضاً لما ورد فى البحوث من أن العمال لم ينتقدوا الشركة ولو مرة واحدة من العشرين ألف مقابلة. وقد كتب سليكمان B.M. Selekman رداً على هذه المقالة فى مجلة — "The Procee dings of The Industrial research Association" (عـدد ديسمبر ١٩٤٨)قال فيه : أنه «على الرغم من أن تلك الدراسات قد كتبت ونشرت فى العقد الثالث من القرن العشرين عند ما كانت حركة النقابات العمالية تزداد فى الصناعة الأمريكية ، إلا أن البحوث كانت قد أجريت قرب نهاية العقد التالى من هذا القرن حيث كان نشاط النقابات العمالية ضئيلا نسبياً فى البلاد . وكان النشاط فى شركة الكهرباء الغربية فى ذلك الوقت أقل عنه فى أى مكان آخر . وزيادة على ذلك ، فسواء تقبلنا الحقيقة المحيرة أم لا — ولا بد أن أعترف أننى وجدت صعوبة فى تقبلها لفترة من الزمن — فهناك حقيقة أن العمال فى المقابلات العشرين ألف التى بنى عليها كثير جداً من النتائج ، لم يكونوا يشيرون إلى أمور النقابات إلا نادرا جداً » . وقد انتقد مايو أيضاً ، بالإضافة إلى عدم مناقشته لدور النقابات العمالية فى الصناعة ، فى تجاهله عوامل أخرى واضحة مثل التغيرات فى البناء الطبقى والمهنى فى أمريكا . فمثلا ، كان يوجد فى الأزمنة السابقة تسلسلا هرمياً للمهارات فى صناعات معنية أدى إلى بناء اجتماعى كان كل عامل فيه يعرف مكانته .

ولكن التغيرات التى حدثت فى التكنولوجيا (فن الوسائل الصناعية) ، وفى طرق الإنتاج بالجملة ، أدت إلى تغيير مستوى الأشخاص ، بالرفع أو الخفض ، لأن الآلة لديها القدرة على القيام بعمليات كان يقوم بها العامل الماهر من قبل ، وبذلك انخفضت مكانة مثل هذا العامل بينما ارتفعت مكانة المستخدم غير الماهر . وبذلك تفكك النظام الهرمى قديم الثبات مما أدى إلى نتائج ثبت أنها كانت ضارة جداً بالحرفين المهرة .

ومن سوء الحظ ، لنا فى بريطانيا ، أن كثيراً جداً من البحوث أجريت فى الولايات المتحدة حيث يختلف الموقف من نواحى كثيرة عنه عندنا فالاختلافات السياسية والثقافية بين البلدين واضحة ، وذلك مما يزيد من أهمية ملاحظة المحيط الاجتماعى لمثل هذه البحوث . ونحن لا نستطيع فى بريطانيا ، أن نتجاهل تاريخ كفاح العمال الطويل منذ أوائل الثورة الصناعية الذى أدى إلى إرث من الذكريات المريرة التى يصعب استئصالها والتى ما زالت فعالة للآن ، ولا نستطيع أن نتجاهل الفروق السيكولوجية بين العامل الأمريكى والعامل البريطانى (فالعامل الأمريكى مثلا يميل فى الغالب إلى أن يكون أكثر طموحاً من العامل البريطانى الذى يفضل الأمن بسبب تقاليده) . وأخيراً ، وربما الأهم ، ما يزال العامل الأمريكى يشارك الإدارة الثقة فى فوائد المشروع الخاص private enterprise ولا يمكن القول بأن هذه الثقة يشعر بها غالبية العمال فى بريطانيا . وعند ما نضع الاعتبارات الانفعالية جانباً ، ونناقش الاختلافات فى الرأى بين الإدارة والعمال يجب أن نسأل أنفسنا : « إلى أى مدى تتفق مصالح الاثنين فى بلدنا ؟ » . ويبدو أن الدكتور نورمان ماير Norman Maier ، وهو سيكولوجى صناعى شهير بأمريكا ، ليس لديه شك فى أن مصالح الإدارة والعمال لا تتفق وأن هناك صراع حتمى بين الاثنين . فهو يقول : « لكل من الإدارة والعمال مسئوليات اجتماعية معينة لا بد من القيام بها إذا كانوا يريدون أن يسير نظام المشروع الخاص دون أن تقيده قيود حكومية أو حتى مجرد أن يستمر هذا النظام . وطالما أنه من صالح الطبقات المالكة أكثر من صالح العدد الهائل من العمال أن تحافظ على

هذا النظام، فلابد أن يكون لدى الطبقة المالكة بصفة خاصة فهم لمسئولياتها، وأن تكون وجهة نظرها بعيدة المدى.» (كتاب (Psychology in Industry) ومن الواضح أن الدكتور ماير يعنى (ا) أن المشروع الخاص يفيد الطبقة المالكة أساساً، (ب) أن على الطبقات المالكة أن تتصرف بطريقة تجعل النظام يستمر ويكون قادراً على العمل بدون تدخل من الحكومة. ويبدو أنه ليس من العدل أن ننقد مايو فى منهجه القاصر بالنسبة لمسألة الإطار الاجتماعى للصناعة، ما دام معظم السيكولوجيون الصناعيون إما أنهم لم يذكروه على الإطلاق أو ناقشوه فقط ليبينوا كيف يمكن الابقاء على المكانة الشخصية.

نعرض الآن للنقد الثانى — بأن مايو قد أظهر تحيزاً لصالح الإدارة. والرد الواضح على ذلك هو أنه ما من سيكولوجى صناعى أظهر شيئاً آخر خلاف ذلك. وعلى هذا يكون من الصعب أن تفهم لماذا أختير مايو بالذات لهذا النقد. فى ظل الظروف التى تجرى فيها جميع البحوث الصناعية يكون مثل هذا التحيز حتمياً. «ولا بد أن نتذكر أن كل البحوث الصناعية التى أجراها مايو كانت بإذن وترتيب الإدارة. ومن الحقائق المعروفة جيداً كذلك أن الأساتذة وكذلك الباحثون فى معاهد الخدمات الصناعية «المحترمة» لا يغضبون رجال الأعمال. فإذا كان لدى مايو، الذى أمضى معظم حياته فى خدمة مصالح الصناعة، تحيزاً شعورياً أو غير شعورى لصالح الإدارة، فلا يجب أن يعتبر ذلك شيئاً يدعو إلى الدهشة. وقد أجريت تلك البحوث لمساعدة الإدارة على حل مشكلاتها. وعلى هذا فإن المكانة الشخصية تكون مقبولة. (كتاب Industrial Psychology تأليف (Miller & From)). ويقول ناقد آخر، هو دانييل بل Daniel Bell فى مقالة له بعنوان «استكشاف حياته المصنع» (مجلة Commentary عدد يناير ١٩٤٧) أن مايو ومعاونيه تبنوا، بدون تمحيص نى مفهوم الصناعة عن العمال بأنهم وسائل تستغل أو تشكل لبلوغ غايات غير إنسانية. فالآلة قد أزالت الاعتقاد بأن الإنسان غاية فى ذاته، وبأن علم الاجتماع الذى يتبعه باحثو المصنع ليس علم إنسان ولكنه علم اجتماع

للأبقار » . وسوف نناقش هذه المشكلة بتفصيل أكثر فى الفصل الأخير ، ولكننا نستطيع هنا القول فقط بأن علم النفس الصناعى يرى العامل دائماً على أنه « وسيلة تستغل أو تشكل لبلوغ غايات غير إنسانية » ، ومن الصعب أن نرى لماذا أختيرت أعمال مايو ، التى ساوت على الأقل بين هذه الغايات وسعادة ورفاهية العامل ، ليوجه إليها نقد خاص . ومع ذلك ، فإن هذا النقد على حق فى تأكيد أهمية الإنسان كغاية فى حد ذاته وتبصيرنا بالخطر الكامن فى قدرتنا المتزايدة على استخدام العلم كوسيلة لاستغلال غيرنا من البشر لتحقيق غاياتنا . وليس أهم من أن نسأل أنفسنا هذا السؤال : « الكفاية لأى غاية وبأى ثمن ؟ » .

ويشير ميلر وفورم بوجه خاص إلى أنه على الرغم من أن الحقائق التى كشفت عنها البحوث ليست محلا للشك ، وقائمة على طريقة علمية فإن تفسيرها قد يكون محلا للنقد . وهما يعتقدان أنه إذا أجرى بحث أعمق ، فقد يكشف عن حيز لصالح الإدارة . فمثلا نرى أن روثلسبرجر وديكسون ، فى مقالهما السابق الإشارة إليه عن بحوث هاوثورن ، يميزان بين التنظيم الرسمى والغير الرسمى فى الصناعة ، فالتنظيم الرسمى هو المكتوب على الورق (العلاقات المنطقية التى تحددها قوانين الشركة وسياستها)،بينما التنظيم غير الرسمى هو نظام العلاقات المتبادلة القائمة على الحب والكراهية ، ويوجد منفصلا عن أى بناء اجتماعى معبر عنه بوضوح . وعلى الرغم من أن أشكال التنظيم هذه توجد عند كل من الإدارة والمستخدمين ، إلا أن روثلسيرجو وديكسون ، فى مناقشتهما للتنظيم الرسمى للإدارة القائم على المنطق ، لا يذكران تنظيمها الغير الرسمى (القائم بالطبع على الشعور) وهما بذلك يعطيان انطباعاً بأن الإدارة منطقية بالضرورة . ويقوى هذا الانطباع إذا لاحظنا أنهما يناقشان التنظيم غير الرسمى والانفعالى العاطفى للعمال باستطراد كبير ، ومع ذلك يهملان مناقشة أى تنظيم رسمى لهم . وبذلك يظهران أنه بينما تكون الإدارة منطقية، يكون العمال أساساً انفعاليين وغير منطقيين . » ولا يظهر أنه قد بدا لمايو وزملاءه أن التنظيم الاجتماعى للمصنع يضم مصالح مختلفة ومتضاربة وأن الاختلافات الحقيقية فى « المنطق » يستخدمها العمال فى التبرير

مثلما يستخدمها المديرون. (كتاب علم النفس الصناعى — Industrial Psychology تأليف Miller & Form .

ويتضح تحيز آخر لمايو من تكرار تأكيده بأن « المهارات الاجتماعية » (أى الطرق العملية لتناول المشكلات الإنسانية للمجتمع) هى الوسيلة لتحسين الإنتاج . وهذا الاتجاه المتحيز للإدارة هدفه استبعاد غايات أخرى — فالمهارات الاجتماعية تعتبر ضمنياً جيدة لأنها تزيد الإنتاج وتبقى على المكانة Status quo ومرة ثانية نرى أن عجز مايو عن رؤية صراع المصالح فى مجتمع دينامى يجعله محصوراً فى منظور ضيق . « فالأسس المنطقية » لعالمه تظل مثبتة على أهداف الإدارة بحيث يصدم عند ما يجد أن العالم الجديد ملىء بالأفكار « الانفعالية » أو « المعنوية » . وإذا كان مايو قد استطاع أن يغير وجهة نظره فربما وجد أن هذه التيارات الثورية لن تتحرك إذا لم توجد المهارات الاجتماعية ، ولكنها تتحرك بتأثير نسبة كبيرة من هذه المهارات . » (المرجع السابق) . ومرة ثانية ينتقد مايو لتركيز اهتمامه على عمله ، الذى كان عبارة عن حل مشكلات الإدارة والذى قام به بطريقة لا تضر بالعمال بل تساعدهم فى العملية . ومن السخف كما سبق أن قلنا أن نطلب من عالم تطبيقى ، استخدم كسيكولوجى صناعى ليقوم بعمل معين ، أن ينتقد البناء الكلى للمجتمع فى العملية . وليس معنى هذا القول بأن الإطار الاجتماعى للصناعة غير مهم (فمن أهم أغراض هذا الكتاب أن يوضح ماله من عظيم الأهمية) ، ولكننا نكون مخطئين إذا توقعنا أن يأتى ذلك من أولئك الذين يعتمدون فى كسب رزقهم على أداء عمل معين لزيادة الكفاية الإنتاجية .

والنقد الثالث والأخير الذى يذهب إلى أن مايو كان يعتمد إلى حد كبير فى عمله على الخبرات وأنه يتجاهل أهمية الأسس النظرية — إنما هو نقد فنى . يقول مايو فى كتابه The Social problems of Industrial civiilisation : « الملاحظة — المهارة — التجربة والمنطق — هذه الوسائل هى مراحل التقدم الثلاثة » . ويقول فى مكان آخر : « لم يبدأ العلم بنظم دقيقة وشاملة ولهذا السبب بدأ بدراسة الحقائق ويستمر فيقارن بين نوعين من المعرفة : « معرفة استطلاعية Knowledge-about

قائمة على الانطباع والتفكير المجردين و « معرفة استقصائية Knowledge-of- acquaintance قائمة على الخبرة المباشرة . ويرى أن الأخيرة أكثر قيمة طالما أنها تؤدى إلى اكتساب قدرة ومهارة فعلية . ويرجع تفوق العلوم الفيزيائية على العلوم الاجتماعية (الذى يفترضه) إلى اهتمام الأولى بالمعرفة الاستقصائية . ويؤكد أنه لا يوجد ، فى الحقيقة، علم من العلوم الاجتماعية يمد الطلاب « بأية مهارة اجتماعية » يمكن استخدامها فى المواقف الإنسانية المعتادة » ويرد الأستاذان ميلر وفورم على مايو بقولهما : « ولكن ليست هناك فائدة من جمع أى عدد من الملاحظات ما لم يكن من الممكن تنظيمها حسب أحد الإطارات المرجعية : فالحقائق وحدها عديمة القيمة إذا لم توضع فى إطار نظرى ويعرض العالم الاجتماعى ويلبرت مور Wilbert Moor فى مقالة له فى مجلة American Sociological Review نفس النقد بتفصيل أكبر فيقول : « يمكن تلخيص رأيى عن وجهات نظر الأستاذ مايو عن النهج المناسب لبحوث العلوم الاجتماعية بأنها دجل أصيل . فموقفه هذا يقوم على خطأين أساسيين فى الفهم :

(١) جهله بدور النظرية فى البحث الاجتماعى وزيادة على ذلك فهو يجمع الملاحظات بشكل عشوائى واضح وهو لا يبين فى أى مكان كيف يعرف المرء من أين يبدأ ملاحظة الظواهر اللانهائية للكون .

(٢) جهله بالفرق بين العلم والأسلوب الفنى (التكنيك)، ولذلك فهو لا يدرك مشكلات الغايات أو القيم . فهو ينادى بمعرفة الوسائل الفنية للتعاون ، التى سوف تفض كل المشاكل ابتداء من مجال الصناعة حتى مجال الشئون الدولية . التعاون لتحقيق أية أهداف ؟ ، وبأى بواعث ؟ ، وبتوجيه من ؟ وبأى حماية للقائمين به ؟ إن توجيه واستخدام البحث فى الصناعة ليس بسيطاً كما هو فى حالة الطب الذى يشير إليه المؤلف خطأ باستمرار على أنه علم أكثر منه فن نافع » . ومرة أخرى علينا أن نسلم بعدالة الهجوم على مايو ، الذى تظهر كتبه تجديداً غير

عادى تماماً بالنسبة لكل من الإطار الفلسفى للطريقة العلمية ، والإطار الاقتصادى والسياسى للصناعة ، فقد كان عمل مايو فى جوهره عملى وتجريبى (يعتمد على الخبرة) ولكنه مع ذلك أدى إلى تقدم عظيم فى مجال علم النفس الصناعى .

ومجمل القول أن بحوث مايو ما زالت بحوثاً ثورية وتعتبر من أهم البحوث فى مجال العلوم الاجتماعية بأسره . وقد اختبرت النتائج التى توصل إليها مرات عديدة فى بلاد كثيرة ، وبواسطة باحثين مختلفين وثبتت صحتها . ويمكن قبول نظرياته التى عرضناها فى صفحة ٨٧ على أنها صادقة عن ثقة ، ودون أن يتأثر صدقها بالانتقادات الموجهة للطريقة التى اتبعها ، وتحيزه ، ونقص الأساس الاجتماعى الذى عرضنا له . وقد قلنا فى مرحلة سابقة أن نتائج السيكولوجين الصناعيين الأول يجب أن تعتبر بوجه عام صحيحه « مع مساواة جميع العوامل الأخرى » فيما يتعلق بالبناء الاجتماعى داخل المصنع . وبالمثل فإنه فى حالة بحوث هاوثورن يمكننا أن نقول أنها صحيحة على اعتبار « مساواة جميع العوامل الاخرى » فيما يتعلق بالبناء الاجتماعى فى الثقافة التى يعمل فيها المصنع .

الفصل الرابع

التنظيم الرسمى للصناعة

أشرنا فى الفصل السابق إلى التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى داخل المصنع . وقلنا إن التنظيم الرسمى لشركة ما هو التدرج الهرمى كما يبدو مسطراً على الورق ، وعلينا الآن أن نناقش نظرية التنظيم الرسمى ، كيف تنفذ ، وما هى الأخطاء المحتمل حدوثها عندما تنتقل النظرية إلى حيز التنفيذ . وربما ساعدنا فى مناقشتنا أن نأخذ مصنعاً ممثلا ، لأعمال الهندسة ، يستخدم مثلا من ١٥٠٠ إلى ٢٠٠٠ عامل ، ونحاول أن نراه كما يبدو لشخص لا يعرف أى شئ عن الصناعة سواء بالخبرة أو عن طريق السماع .

يتألف المصنع من مجموعة من المبانى بعضها يعرف بالورش ، وبعضها بالمكاتب ، والآخر بالمقصف ، وحجرة ألعاب التسلية ، والعيادة الطبية وهكذا . وتحتل الورش الجزء الأكبر من المصنع ، وعندما ندخل أقرب واحدة منها نجد أن العمال يشتغلون على آلات تحدث ضوضاء عالية ، فهى تطرق ، وتثقب ، وتقطع المعدن إلى أشكال ، من الواضح أنها ستكون أجزاء السلعة المكتملة . وهذا الجزء من المبانى يسمى قسم التصنيع . وهو مزدحم دائما بالرجال . وفى ورش أخرى ، أقل ضوضاء ، تمر الأجزاء الآتية من قسم التصنيع فى خط للتجميع ، وتجمع سويا لتكمل السلعة المكتملة ويقوم بهذا العمل طاقم معظمه من النساء . وهذه الورش تسمى أقسام التجميع . ويمكث غالبية العمال معظم النهار فى مكان واحد داخل حدود ضيقة جداً ، فيما عدا أوقات الراحة والطعام . فإنهم يذهبون إلى المقصف لتناول الوجبات ، أو يذهبون إلى غرف الملابس ؛ والحمامات . ومع ذلك ، يمكنك أن ترى أفراداً قلائل يصرفون وقتهم فى التجول ويصدرون الأوامر أو يفحصون عمل المستخدمين . وهؤلاء هم الرؤساء أو المشرفون

ويوجد واحد منهم عادة فى كل جزء من الأجزاء المقسمة إليها أقسام التصنيع والتجميع . (ويختلف تنظيم المصنع ، بالطبع ، اختلافاً كبيراً تبعاً لنوع العمل الذى يؤديه ، والطريقة التى يقسم بها وهكذا . وقد يوجد به أيضا مخازن ، وأقسام للتعبئة ، أو أنواع أخرى من الورش ، وقد يكون العمل آلياً لدرجة كبيرة أو صغيرة ، فى بعض المصانع ما زال كثير من العمل أو معظمه يعمل باليد ، ولكن فى غالبية المصانع يقوم العمال بمجرد مراعاة أو تغذية الآلات التى تشكل المعدن ، وتصبه ، وتثقبه ، وتقطعه .)

وإذا كان المصنع يقع فى إحدى المناطق الصناعية العريقة ، فمن المحتمل أن يعيش معظم العمال وربما الملاحظين قريبا منه فى أحياء نموذجية « للطبقة العاملة » . وقد يذهبون إلى عملهم بالدراجات أو بالأوتوبيس أو الترام . وعند بوابة المصنع توجد آلة يدخلون بها بطاقة المواعيد التى يحملها كل منهم لتسجل عليها وقت وصوله . فإذا كانوا متأخرين ، فإن الوقت الضائع سوف يستقطع من أجورهم فى نهاية الأسبوع . ويقف على البوابة بواب فى كشكه ، عمله عبارة عن توجيه المرور ، واستبقاء الزائرين الغير مصرح لهم بالدخول ، وتفتيش اللوريات الداخلة أو الخارجة ، وأخيرا التأكد من أن العمال لا يأخذون شيئا معهم وهم خارجين من المصنع .وإذا كانت هناك حالات كثيرة من السرقة فى الآونة الأخيرة يطلب منه أن يفتش المشتبه فيهم قبل أن يخرجوا من البوابة . وبعد التأشير على بطاقات المواعيد ، يذهب العمال إلى حجرات الملابس حيث يستبدلون ملابسهم بملابس خاصة ، تعتمد طبيعتها بالطبع على نوع العمل الذى سيؤدونه . فى مصنع للطعام مثلا ، يتوقع منهم أن يرتدوا زياً أبيض نظيفا ، ولكنهم سوف يرتدون فى شركة هندسية كهذه « عفاريت » مشحمة . وعندما يكونوا مستعدين يذهبون إلى أماكنهم فى الورشة ويبدأون العمل . ويتراوح ميعاد دخول العمال بين الساعة السادسة والنصف والثامنة صباحا ، إلا إذا كان المصنع يعمل بنظام النوبات(الورديات) . فعند ذلك يعتمد وقت الوصول طبعا ، على عدد نوبات العمل وميعاد بدايتها . ويحاسب العمال . نظريا ، على أساس الساعة ، وعلى ذلك

فإن ساعات عملهم تثبت مباشرة . ويسمى ما يتقاضونه من نقود « أجوراً » ، وتدفع لهم فى نهاية كل أسبوع ، فى أيام الجمع غالبا . وإذا ما أدوا عملا إضافيا فلا بد أن يحاسبوا عليه .

وبعد ساعة أو أكثر ، تصل هيئة المكتب أو الكتابين . وهذه الهيئة ما زالت تختار فى بريطانيا ، من الطبقة الوسطى والطبقة الوسطى السفلى ، على الرغم من أن كثيراً من أبناء الطبقة العاملة يفضلون الآن أن يتدربوا على أعمال كتابية ، وهيئة المكتب لا تؤشر على بطاقة للمواعيد ويقال إن ذلك لأنهم لا يتقاضون أجورهم على أساس الساعة ، ولكن يبدو أن من الأسباب الداعية لهذا افتراض أنهم لا يكرهون العمل بالضرورة مثل العمال ويشرفهم أن يحافظوا على مواعيدهم بدقة . أما الطبقات العاملة فيفترض ، كما رأينا ، أنها تكره العمل وعلى ذلك يلزمهم « نظام » لكى يحافظوا على مواعيدهم . ولكن ما دام التأشير على بطاقات المواعيد قد ألغى فى شركات كثيرة ، فلا يمكن قبوله على أنه ضرورى حتما . وتعامل هيئة المكتب أيضا باحترام أكبر من البواب ، وليس عليهم أن يستبدلوا ملابسهم قبل العمل . وهم لا يتقاضون أجورا ، ولكن « مرتبات » يستحقونها أسبوعيا ، كل نصف شهر ، أو شهريا (ويعتمد ذلك عادة على المكانة فهيئة الموظفين الكبار تتقاضى مرتباً شهريا) . وعلى الرغم من أن المرتب يبدو دليلا على ارتفاع المكانة الاجتماعية ، إلا أن المبلغ الذى يدفع كمرتب الآن قد لا يكون أكبر من الذى يتسلمه العامل اليدوى كأجر وأحياناً ما يكون أقل منه بكثير كما أن المرتب مبلغ ثابت (يخضع ، طبعا ، للعلاوات الدورية) وليست له علاقة بطول وقت العمل ، والعامل الذى يتقاضى مرتبا لا يتقاضى عادة أجراً إضافيا ، ولكنه من ناحية أخرى لا بد أن يعطى إنذاراً قبل الاستغناء عنه بأسبوع أو شهر . وعندما تصل هيئة المكتب إلى العمل ، يذهب أعضاؤها إلى مكاتبهم ، الموضوعة مع بعضها فى أجزاء أو أقسام مختلفة كما هى الحال بالنسبة للماكينات فى الورش . وتمييز المشرفين فى الأقسام الكتابية أقل سهولة ، إذ أن كل شخص يؤدى عملا يبدو متشابها .

وعموما ، فكلما ازدادت أهمية المستخدم كلما كبر حجم مكتبه . ولرؤساء الأقسام مكاتب صغيرة خاصة بهم ملحقة بالمكتب الرئيسى . ومعظم المستخدمين الكتابيين من النساء ، ولكن من الملاحظ أن قليلا منهن يشغلن مراكز السلطة العالية .

وبينما نجد الوظائف التى تقوم بها الورش تكون واضحة فى العادة ، فإن وظائف المكاتب أقل وضوحا ، ولكن قد يجاب المستفسر بأن الهيئة الكتابية تؤدى أعمالا مثل طلب المواد الخام ، والتخطيط ، وحفظ الوثائق والمكاتبات ، وبيع المنتجات ، والدفع ، والأعمال الإحصائية .

ويوجد أيضاً فى صف المبانى الإدارية الرئيسى وإلى جوار المكتب العام حجرات خاصة بكبار المديرين . وهم يتبعون مواعيا الإدارة » ، أى أنهم يصلون فى حوالى التاسعة والنصف صباحا ويغادرون عملهم رسميا فى الخامسة والنصف أو السادسة مساء . والحقيقة أنهم قد يتركون عملهم متأخرين عن ذلك كثيرا فعملهم يشغل جزءاً كبيراً من حياتهم اليومية . وتتبين أهمية كل من هؤلاء الأفراد فى العادة بحجم مكتبه ومساحة غرفته . ولكل رئيس سكرتيرة خاصة ، يكون لها فى العادة حجرة أو مكتب مؤثث حسب مكانة رئيسها . وفى مكان ما من البناء ، ولكن فى مواقع أقل ظهوراً أو تمييزاً ، يوجد الفنيون والأخصائيون : الكيميائى والطبيب وكبير المهندسين ، والممرضة التى تباشر العيادة الطبية وهكذا .

من الواضح إذاً أن المصنع منظم فى تسلسل هرمى للسلطة ، فهو هرم قمته المدير وقاعدته العمال . ويشغل المديرون ، ومساعدوهم ، والهيئة الكتابية ، والملاحظون مراكز الوسط فيه . وقد يكتشف الزائر للمصنع لأول وهلة أن جميع المستخدمين من أعلى رتبة إلى أقلها ، يبدون اهتماما ملحوظا بالمركز النسبى الذى يشغلونه فى هذا السلم . وهم يستجيبون بقلق أو امتعاض بالغين لأى موقف يبدو فيه تهديد لمكانتهم . وليست الترقية فى هذا السلم أمراً مرغوبا فيه بالضرورة ، ولكن أى مستخدم أصبح جزءاً متكاملا فى البناء يكون حساسا لمركزه بالنسبة لغيره من المستخدمين . ويرى هذا الاتجاه بوضوح جدا فى تنظيم المقصف ،

إذا لاحظنا أين يجلس العمال وكيف يرتبون أنفسهم . فمثلا يرفض العمال اليدويون أن يختلطوا بالكتابيين فى الغالب ، ويميل الرجال والنساء إلى الجلوس منفصلين ، ويتجمع رجال القسم الواحد فى العادة سويا ، فيما عدا الملاحظين الذين يجلسون على مائدة خاصة بصرف النظر عن الأقسام التى ينتمون إليها . وتتضح الأهمية التى تتعلق بالمكانة إذا كانت بالشركة حجرات للطعام خاصة بالمستويات المختلفة داخل التنظيم ، فقد يتناول المديرون ، والهيئة الكتابية ، والعمال وجباتهم كل فئة على حدة . ومن هذه الظروف قد يثار جدل غاضب حول مسائل مثل أحقية سكرتيرة المدير فى السماح لها بتناول وجباتها فى مطعم الإدارة بدلا من تناولها مع غيرها من السكرتيرات فى مقصف الهيئة الكتابية .

ونظرية هذا النظام أن تخول كل سلطة للمستويات المتتابعة من الرئاسة ، وتنصب فى النهاية عند رئيس مجلس الإدارة . وتمر الأوامر من أعلى هذا السلم إلى أسفله ، وتنتقل المعلومات عما يجرى فى مختلف الأقسام إلى أعلى ، ولكن خط الأوامر والمعلومات خط مفرد . فالمفروض ألا تنتقل الأوامر أبداً من أسفل إلى أعلى أو تنتقل المعلومات من أعلى إلى أسفل . وطالما أن جميع المعلومات التى تنتقل من المستويات السفلى إلى العليا تتناول فى الظاهر مسائل فنية خاصة بالإنتاج ، فإنها تكون فى الغالب وسيلة اتصال قاصرة بين العمال والإدارة فيما يختص بالمشكلات الإنسانية والشكاوى من المظالم . ومن الطبيعى أن ينتقل قسط كبير من المعلومات الخاصة بالمسائل الشخصية والمشكلات الانفعالية إلى أعلى وإلى أسفل ، عن طريق القيل والقال ، ولكن ما دام ذلك يتم بشكل غير رسمى فلا يمكن ، أو لا يجب نظريا ، أن نتناوله الآن) . ومن الوظائف الرئيسية للجان المنوط بها الاتصال والتشاور Joint Consultation Committee أن تعالج مثل هذه الأمور وكذلك الصعوبات الفنية الكبيرة التى تظهر بين الحين والحين ، ولكن ما لم يكن جو المصنع طيبا وتسوده فعلا درجة معينة من الاحترام المتبادل فإن مثل هذه اللجان قد تعقد اجتماعات كئيبة يجهد فيها ممثلو العمال أذهانهم ليقدموا جميع أنواع الشكاوى التافهة ولكنهم لا يعرضون أبداً أكثر شكاواهم

أهمية . فقد يقال للجنة إنه لم يكن هناك صابون فى هذا الحمام أو ذاك فى الأسبوع الماضى ، وأن « الموسيقى المصاحبة للعمل » قد توقفت لمدة خمس دقائق أول أمس ، وأن السيد فلاناً وفلاناً زلقا ووقعا فى بحيرة من زيت التشحيم التى أهمل أحد المهندسين فى إزالتها . ولكن طالما يوجد تعاون وود وتبادل للآراء ، فإن كثيراً من هذه اللجان لا تحقق شيئا يذكر . وعلينا أن ندرك الموقف المتناقض بأن المصنع غير السعيد الذى يكون فى مسيس الحاجة إلى لجنة اتصال وتشاور جيدة هو ذلك المصنع الذى لا يستطيع أبداً أن يستفيد منها استفادة تامة ، بينما يستطيع المصنع الذى يسوده جو من الصداقة والثقة المتبادلة أن يكون به إتصال واستشارة كافيان . وعندما يسود المصنع شعور بالخوف وعدم الأمن يرتعد العمال من أن يصبحوا ضحايا ، ولا تصل الإدارة أبداً أية شكاوى سوى تلك التافهة والرسمية الخاصة بأمور غير ذات أهمية ، ثم يفصح الحنق الحبيس عن نفسه متخذا شكل إنفجار فى الاضرابات المتوالية التى تبدو ولا سبب لها ، وحركات التخريب العنيفة ، وارتفاع نسبة التوقف عن العمل والغياب . وقد دهشت إدارة إحدى مثل هذه الشركات حين وجدت الهدايا القيمة جدا التى قدمتها للعمال فى رأس السنة ملقاة فى قناة قريبة من الشركة وعائمة على سطح الماء ، وكان ذلك بمثابة تعبير صامت عن شعور العمال تجاه رؤسائهم . ولا تقوم الرفاهية الكاملة بديلا عن معاملة الناس كبشر ، والطريقة الوحيدة التى يستطيع بها العمال الذين يشعرون بالظلم أن يتصلوا بالإدارة تكون فى الغالب ، عن طريق ملاحظ ورشتهم أو ممثلى النقابات العمالية .

والزائر الذى يمر فى مصنع ما قد تخدعه انطباعاته السطحية بسهولة جدا . فدماثة الخلق ، والمظهر المنظم ، واتجاه الاهتمام بالعمل ، والانشغال الدائم ، لا تكون دائما علامات طيبة بين العمال . وقد قال مستشار صناعى شهير إنك إذا تجولت فى مصنع ما مع أحد المديرين ووجدت أن كل عامل هادئ ويبدو مشغولا ومركزا اهتمامه على عمله ، فلا بد أن يكون بالمصنع شىء على غير ما يرام . فمن المستحيل تماماً أن يظل كل رجل مشغولا طيلة الوقت ، ومن علامات الثقة

المتبادلة والشعور بالأمن فى المصنع ، أنه عندما يصل الرئيس إلى مكان العمل ، يظل الرجل الذى كان لا يفعل شيئا قبل وصوله كما هو دون أن يتظاهر بعمل شئ . (قد يكون هذا أيضا ، بالطبع علامة للمصنع الذى يوجد به لا مبالاة كاملة بآراء الإدارة ، ولكن علامات أخرى سوف توضح للزائر على التو الحالة الحقيقية للأمور) . والعمال فى النمط التسلطى من المصانع يجعلهم الخوف يبدون فى حالة من دماثة الخلق والهدوء والنظام تعطى فى الظاهر انطباعا جيداً ، ولكن العمال فى المصنع الجيد يكونون بطبيعتهم مؤدبين وودودين و يظلون هكذا ، وسوف يجد الزائر الذى يمضى أسبوعا أو أكثر فى مصنع تسلطى أن اتجاه العمال نحوه يمر فى مراحل ثلاث : (١) يظن العمال أنه قد يكون شخصا مهما ، فيكونون دمثى الخلق بشكل غير عادى ويحيونه بذلة بلمس قبعاتهم وإلقاء تحيات الصباح عليه ، (٢) وعندما يجدون أنه ليس زائراً مهما جدا يصبحون سريعاً وقحين ويتجاهلونه أو تقل تحياتهم ، (٣) وعندما يكتشفون ، إذا حدث ذلك ، أنه ليس مديراً جديداً وأنه شخص طيب لا ضرر منه ، فقد يصبح سلوكهم أخيرا طبيعيا ويعاملونه حسبما يستحق كفرد عادى . وحينما تدخل من باب أى مصنع يتضح لك على التو غالبا « الجو الذى يسوده » ، وبينما يحس الزائر لمصنع ما لحظة دخوله جوا من الحرية ، صداقة غير متوقعة ، تعاوناً ، توجد مصانع أخرى « تفوح منها رائحة الخوف » كما يقول أحد رجال الصناعة الشهيريين .

وتتقرر الترقية فى المصنع على أساس الأحقية والعمل الجاد ، ولكن كثيراً من العمال ينظرون إلى هذه النظرية بتهكم ويعتقدون أن أساس الترقى هو ما يصفونه « بالمحسوبية » ، و « الواسطة » ، و « التقرب إلى الرئيس » . وبالطبع تنكر الإدارة ذلك ، وغالبا ما تشكو بمرارة من أن ما تريده هو مزيد من الرجال يستحقون الترقية . ويبدو للملاحظ أن كلا الجانبين على حق تماما فى معتقداتهم ، ولكن ما داموا يقيمون أحكامهم على قيم تختلف اختلافاً كبيراً ، فليس من الممكن أن يصلوا إلى أى اتفاق . ونظراً لأنه من المسلم به استبعاد أن يكون

للعمال والإدارة مصالح عامة مشتركة ، فمن الطبيعي أن تميل الإدارة ، التي بيدها السلطة ، إلى أن تضع في مراكز المسئولية رجالا يشاركونها وجهات نظرها أو يعطون انطباعاً بأنهم كذلك . ومن الطبيعي أيضا أن العمال ، الذين تتضارب مصالحهم مع مصالح الإدارة ، سوف يشعرون أن الذين يختارون للترقي هم « رجال الرؤساء » . ويرى هذا الاختلاف الرئيسي في وجهات النظر بوضوح في اختيار الملاحظين ، الذين يكون الأساس الظاهري لانتخابهم هو أن لديهم القدرة على القيادة والاحتفاظ باحترام الرجال في أقسامهم . ولكنهم يختارون في الواقع لسبب آخر عكس ذلك تماما : لأنهم لا يشاركون زملاءهم في الاتجاهات ، لأنهم سبق أن رووا حكايات أو « تجسسوا » على زملائهم ، ولأن لديهم كثيراً من السمات التي ترتبط في الغالب في المصنع التسلطي بذلك النمط من الأفراد الذي يسمى «الخادم المخلص» . ولا يعني ذلك أننا نقصد أن الإخلاص ليس سمة طيبة جدا وضرورية إلى حد بعيد ، ولكن الرجل غير المخلص لجماعة عمله المباشرة لا يكون في الغالب قادراً على قيادة هذه الجماعة وسياستها ، ولا يمكن أن يكون مخلصا لأية جماعة أخرى . وليس الأمر سهلا للدرجة أن نستطيع الافتراض بأمان أن العمال حين يتحكمون في تغيير الإنتاج ، ويطالبون برفع الأجور ، ويتصرفون في عناد وصمت يكونون على خطأ ، وعلى ذلك يكون أولئك الذين لا يسايرون الجماعة في هذه النواحي على صواب . ومن المستحيل ، كما رأينا ، أن نفسر مثل هذه الاتجاهات على أنها عصاب ، وكسل ، وتمرد ، أو رذيلة أصيلة . فلا بد أن نفترض أن العمال حين يتصرفون بطريقتهم يكونون مقتنعين بأن لديهم المبررات لعمل ذلك ، وبأن التأثيرات البيئية هي التي تحدد أفعالهم إلى حد كبير ، وأن كل فرد يوجد في نفس موقفهم سوف يتصرف بنفس هذه الطريقة . وينطبق نفس الشيء بالطبع على اتجاهات الإدارة ، ومشكلة الملاحظ في كثير من المصانع أن مركزه يقع في النقطة التي يتلاقى فيها هذين النوعين من الاتجاهات المتعارضة . وفي المصنع غير السعيد ، يكون الملاحظ الذي يمثل رأي الإدارة بإخلاص غير أهل حتما لأن يتقبله رجاله كقائد

لهم . وإذا كان ، من ناحية أخرى ، متقبلا من رجاله ، فسوف يتعارض موقفه بكل تأكيد مع الإدارة . وعلى ذلك ، فليس عمل الملاحظ من أهم الأعمال فى الصناعة فقط ، ولكنه أصعبها كذلك .

وهناك مشكلة أخرى تحيط بالترقى هى أن بناء الصناعة قد تغير بشكل لم يعد يبرر أبداً للإدارة أن تسوق حجة عدد الأكفاء المحدود ، وأن تصر على « أنه يوجد كثير من الأماكن الشاغرة فى القمة » . وإذا كنا نعنى بالديمقراطية أن تتاح للعامل فرصة طيبة للوصول إلى أعلى المستويات بالمصنع بمجهوده وكفاءته ، فلا شك إذاً فى أن الصناعة الآن أقل ديمقراطية عما كانت ، منذ عشرين سنة مضت مثلا . فقد أصبحت الإدارة متخصصة إلى درجة كبيرة بحيث لم يعد من الممكن أن تحدث ترقية إليها من بين صفوف العمال . فقد يصبح العامل الكفء مساعد ملاحظ أو ملاحظ ، أو حتى قد يصل إلى مركز أعلى فى الإدارة المساعدة ، ولكن أعضاء الإدارة الرئيسية فى كثير من المصانع الكبيرة يعينون من خريجى الجامعات . ومن أسباب ذلك ازدياد التخصص حتى أصبح لزاما ، كقاعدة ، أن يكون الأخصائيون فى النواحى الفنية حاصلون على درجة جامعية . وربما كان التخصص فى النواحى الفنية قد انتشر إلى حد كبير فعلا ، ويرى برنارد C.T.Bernard فى كتابه وظائف المدير المنفذ (The Functions of Executive) أن الإدارة يجب أن يجعل ضمن مهامها الجوهرية العمل على تحقيق التآزر فى النشاط الإنسانى ، أكثر منه فى النشاط الفنى . وعلى أى حال فليس من المقطوع به أن خصائص القيادة الحسنة توجد فى الغالب لدى أولئك الذين رقوا لمجرد أنهم نفذوا الأوامر بكفاءة ، وكانوا يفعلون حسبما يقال لهم ، ويتصرفون كما يفترض أن يتصرف المساعد أو الملاحظ فى الظروف القائمة . وقد يمكن رؤية موقف مشابه جدا فى الجيش ، حيث أوضح العمل الذى أدته لجان اختيار الضباط خلال الحرب الأخيرة وما بعدها كيف أن حقيقة استمرار رجل ما لسنوات كثيرة فى رتبة ضابط صف أو صول إنما تدل على أنه غير كفء لأن يرقى إلى رتبة ضابط أكثر مما تدل على العكس ، كما يفترض غالبا .

وليس للاختلافات فى التعليم أو الطبقة الاجتماعية دخل كبير فى ذلك ، ولكن السبب ببساطة هو أن نوع الشخص الذى يصلح لأن يكون ضابطاً جيداً يختلف تماما عن نوع الشخص الذى يكون ضابط صف أو صولا جيدا . وأصبح تقليداً أن يختار الرجال الذين يبدو أنهم يصلحون ليكونوا مرشحين لتلقى منهج أولى من المسائل العسكرية ، ثم يلحقون بقسم للاختيار لإجراء مزيد من اختبارات الصلاحية عليهم ، ثم يدرب المرشحون الناجحون مباشرة ليصبحوا ضباطا . ومن الممكن تطبيق طريقة فنية مماثلة ، مع تعديلات مناسبة ، فى الصناعة لأن الديمقراطية هى أن تتاح الفرصة للعامل الكفء للترقى حتى يبلغ أعلى المستويات ، ويبدو مؤكداً ، فى الظروف الحالية ، أن كثيرا من المواهب ضائعة دون الاستفادة منها . وهناك سبب وجيه لافتراض أن الرجال الأكفاء ليسوا أولئك الذين ترقوا ببطء إلى ملاحظين ومساعدين ، ولكنهم يكونون فى الغالب رجالا من الذين يعتبرون من مثيرى المتاعب والمشاغبين الذين يشاغبون لمجرد أنهم يشعرون بالإحباط فى عمل أقل من قدراتهم . والرجل « الجيد » فى مجتمع غير طيب ، أو فى مصنع لا يسوده جو من السعادة ، ليس بالضرورة ذلك الذى يتقبل الأمور كما هى — فقد يكون الثائر ضدها .

وللتنظيم الرسمى فى الصناعة ، كما تتضمن نظريته ، خصائص ثلاث واضحة : —

(١) أنه غير شخصى

(٢) أنه قائم على علاقات مثالية

(٣) نه قائم على « نظرية الجماعات المفككة عن طبيعة الإنسان التى تفترض أن التنافس يؤدى إلى قمة الكفاية ، وأنه عندما يكافح كل شخص من أجل ذاته فقط فإنه بذلك يخدم أهم مصالح الجماعة ، وأن الرجال وحدات منعزلة وأن تحريكهم من عمل لآخر يعتمد فقط على قدرتهم على أداء العمل . تفترض الخاصتان (١) ، (٢) أن على كل عضو فى التنظيم أن يستجيب

للآخرين لا على أسس شخصية من الحب والكراهية ، ولكن على أساس الوظيفة التى يؤدونها فى التنظيم كله ، والمركز الذى يشغلونه فى سلم التدرج . وعلى ذلك يفترض أنه عند التعامل مع أى شخص داخل التنظيم ، مثل التعامل مع ملك ، أو قاض ، أو رجل بوليس ، لا يكون هنالك محل لأمور مثل الجنس ، الدين ، السلوك والمظهر الشخصى ، فالسلوك تحدده المكانة الرسمية النسبية وحدها . وهذا التأكيد على العلاقات الرسمية قد يكون ميزة ، فى النظرية ، ما دامت وظيفته العمل على استئصال كل الخصائص الفردية والتعصبات الشخصية . وليس من الصعب أن نقول إن هذه المحاولة لا تلاقى النجاح التام أبدا ، وأن شبكة العلاقات الشخصية القائمة على الحب والكراهية الفرديين اللذين ينشآن حتما هى ما سبق أن وصفناه « بالتنظيم غير الرسمى للمصنع » .

ويفهم من الخاصية (٣) القائمة على نظرية الجماعات المفككة أن التنظيم الرسمى لا يتجنب فقط التعقيدات الإنسانية ولكن له أيضا ميزة المرونة . فإذا افترضنا أن العامل فرد منعزل فى حالة من التنافس الحر مع جميع الأفراد الآخرين ، فمن الواضح أنه سيكون قابلا للتغيير . فمثلا ، إذا احتاج قسم خاص إلى مزيد من العمال فإنه يمكن سحب بعضهم من قسم لا يكون عملهم فيه ضروريا فى هذا الوقت . ويفترض أن كل من يتعلق بهم هذا الأمر سوف يرون أن مثل هذه الحركة فى صالحهم ، ما دامت النظرية تساوى ضمنيا بين صالح التنظيم وصالح الأفراد المكونين له . ويبدو اعتراض العامل على نقله من قسمه وعماله اللذين ألفهما إلى قسم وعمل جديدين أو من جماعة عمله إلى جماعة أخرى من الغرباء — يبدو هذا الاعتراض غير منطقى وسخيف من وجهة نظرية التنظيم الرسمى .

ويتألف سلم التدرج الصناعى ، كما وصفناه ، من كثير من ممثلى السلطة ابتداء من رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس ، والرئيس المساعد ، والمديرين ، ورؤساء الأقسام ، والملاحظين ، حتى العمال . وباستثناء ممثلى القمة والقاعدة ، يكون لكل شخص رئيس ، ويكون هو بدوره رئيساً لآخرين ، ويكون له عمل

محدود بدرجة أو بأخرى ويكون مسئولا أمام شخص ما عن أداء هذا العمل . ويمثل نظام السلطة هذا ، الذى يعرف باسم «تنظيم التسلسل» (Line organisation) تقسيما أساسيا فى بناء العمل . ومن الواضح أنه كلما ازداد عدد المستويات فى البناء ، كلما كبر « البعد الاجتماعى » بين الأفراد فى أجزاء الشركة المختلفة . فالمدير الأول لا يعرف فى الغالب كثيراً عما يجرى فى الورش (على الرغم من أن كثيراً من المديرين يخدعون أنفسهم بالاعتقاد بأنهم يعرفون الكثير) . ومن الطبيعى أن المدير لا يحتاج إلى معرفة التفاصيل الفنية لما يجرى فى الورش ، ما دامت وظيفته هى الاهتمام برسم السياسة والموضوعات العامة . وهذه تترجم إلى عبارات أكثر تجسيما بمرورها إلى أسفل الخط ، حتى يأمر العامل فى النهاية أن يقطع شريطاً معيناً من المعدن إلى قطع من حجم معين . ولكن على الرغم من أن المعرفة بالتفاصيل الفنية غير ضرورية ، فقد أصبح من المتفق عليه عموما ، طالما أنه يجب على الإدارة أن تهتم بتآزر أوجه النشاط الإنسانى ، أن إدراك المدير للاتجاهات الانفعالية للأشخاص الذين يقعون تحت رئاسته جزء جوهرى من وظيفته .

وبالرغم من أن « تنظيم التسلسل » هو وضح جزء من البناء الاجتماعى للمصنع ، إلا أنه ليس الجزء الوحيد . فهناك بناءان آخران وهما مهمان لأنهما مصدران للصراع داخل المصنع . ونعنى بهما « التنظيم الوظيفى Functional organisation ، وتنظيم الهيئة Staff organisation . وكما يقوم بناء التسلسل على السلطة ، يقوم البناء الوظيفى على نوع العمل ، ويقوم بناء الهيئة على التخصص . وعلى الرغم من أن بناء التسلسل يقوم إلى حد معين على وظائف مختلفة ، إلا أنه من السهل أن نرى أن كثيرا من الأشخاص الذين فى مستوى رسمى واحد من السلطة يقومون ، فى الحقيقة ، بأنواع مختلفة من العمل . وتعتمد الطريقة التى تقسم بها العملية الكلية للتصنيع ، أو التجميع ، أو التعبئة . . إلخ على آراء الأشخاص ذوى السلطة عن درجة كفاية أنماط التقسيم الفرعى . وعلى ذلك فقد يتقرر صناعة كل جزء منفصل من السلعة الكاملة فى قسم خاص ،

أو تقسم الأقسام حسب عمليات خاصة مثل التعبئة ، التثقيب ، أو التشكيل . فهذا التنظيم الوظيفى يعتمد ، إذاً ، على التقسيم الفرعى للعمل داخل المصنع ، وتقع أهميته فى حقيقة أنه أكثر غموضا من البناء القائم على السلطة الخالصة . وغالباً ما تنشأ ، بسبب ذلك ، اختلافات فى الرأى بين الأقسام المختلفة حول من يستحق الأفضلية أو من يكون عمله أكثر أهمية من غيره . فعمال قسم التجميع يميلون إلى التقليل من شأن عمال قسم التصنيع والعكس ، على الرغم من أن كلا الفريقين فى مستوى واحد من خط التدرج الهرمى . وقد حدث ، على سبيل المثال ، فى مصنع معين بلندن أن هدد العمال بالإضراب لإحداث تغيرات فى غرفة استبدال الملابس التى كان يستعملها عمال قسم التعبئة جعلت من الضرورى أن يشترك عمال قسمى التصنيع والتعبئة فى بعض الأحيان فى استعمال نفس الغرفة . وقد يبدو مبلغ الحنق الذى ظهر فى هذه المناسبة للمشاهد الخارجى غير متناسب مع السبب ، ولكن الحقيقة كانت أن عمال قسم التصنيع كانوا يعتبرون أنفسم أعلى فى المكانة بكثير من عمال قسم التعبئة . وقد آذى شعور كلتا الجماعتين افتراض أن مكانتهم متساوية بحيث يتوقع منهم أن يستعملوا حجرة ملابس واحده دون فقد أى من الجانبين لاحترامه وسموه . ويوضح هذا الحادث ، مرة أخرى ، الأهمية التى يضفيها العمال على المكانة فى الصناعة ، تلك الأهمية التى تتجاهلها نظرية التنظيم الرسمى فى مضمونها ، والتى لا تستطيع أن ترى المكانة إلا على أساس خط التدرج الهرمى . وهناك ، كما سنرى ، أسباب أخرى كثيرة تؤدى إلى حدوث الاحتكاك بين الأقسام التى تؤدى وظائف مختلفة فى المصنع — مثل عدم تساوى سرعة العمل بين ورشة وأخرى (ويسمى ذلك عادة أعناق الزجاجات Bottlenecks .

والمشكلة الأخيرة لبناء العمل هى ما يعرف « بتنظيم الهيئة Staff orgnisation » وهى مشكلة الكيفية والمكان اللذين يجب أن يتكامل بها الأخصائى مع الكل . فالصناعة الحديثة تستخدم عدداً كبيراً متزايدا من الأخصائيين ، الذين يقعون فى الغالب فى إحدى الفئتين التاليتين :

(١) أخصائيون مرتبطون بعملية الإنتاج ووظيفتهم أن يترجموا سياسة الرئيس إلى عبارات ملموسة . وهؤلاء فى الواقع يكونون مستشارين للرؤساء . فمثلا يسأل كبير المهندسين أو واضع التصميمات فى مصنع للموتورات ، أو الكيميائى أو البكتريولوجى فى مصنع للطعام ، عما إذا كانت السياسة المقترحة ممكنة التنفيذ ، وإذا كانت كذلك فكيف تنفذ .

(٢) أخصائيون ليس لهم اتصال مباشر بالإنتاج مثل الطبيب ، الخبراء القضائيون والماليون ، المختصون بالبحوث . . إلخ .

ويمثل جميع الأخصائيون والفنيون جزءاً من « تنظيم الهيئة » ، وطالما أن وظائفهم استشارية خالصة فليس لهم ، فى النظرية ، سلطة فى « تنظيم التسلسل Line organisation . ومع ذلك فهم يدخلون حتما فى تنظيم التسلسل بطريقة ما ، ويصف مور W.E.Moore فى كتابه Industrial Relations and The Social order الطرق الثلاث الممكنة لذلك : —

(١) أن تكون وظيفتهم استشارية بحتة .

ا — إما أن يوضع كل أخصائى فى علاقة « أفقية » فى مستوى ما يرى أنه أكثر نفعاً به (كأن يوضع مثلا فى مستوى مدير يحتاج لنصائحه أكثر من غيره . أو

ب — يوضع الأخصائيون تحت رئاسة واحد من كبار المسئولين أو أكثر (فمثلا قد يكون أحد المديرين مسئولا عن شئون المستخدمين ، ويوجد تحت رئاسته رئيس قلم المستخدمين ، هيئة تحقيق الرفاهية ، طبيب ، وقد يكون مدير آخر مسئولا عن النواحى المالية ويوجد تحت رئاسته المحاسبون ، حافظوا الوثائق . . . إلخ .

(٢) أن يتكاملوا مباشرة مع تنظيم التسلسل .

وفى هذه الحالة يكون جميع المديرين من الأخصائيين ويكون لهم مكان

فى خط التسلسل ، ولكن سلطتهم تكون مقصورة على مجالهم (وفى هذه الحالة يسمون « الإدارة الوظيفية » على حد تعبير فردريك ونسلور تايلور) . وعلى ذلك فقد يكون العامل تحت رئاسة عدة مديرين يختص كل منهم بجانب معين من عمله . وللتكامل المباشر ، فى صورته الخالصة ، مصاعب من حيث تحقيق التآزر ، وهذه الطريقة نادرة .

(٣) إدماج الطريقتين معا .

وهذه الطريقة أكثر شيوعا . فبعض الأخصائيين يستخدمون فى وظيفة استشارية بحتة ، ويكون على علاقة بالرئيس وخارج تنظيم التسلسل . ويعمل آخرون كمديرين داخل تنظيم التسلسل ، حيث يشرفون على قسم معين ، وفى نفس الوقت يقدمون إرشاداتهم فى أى مكان داخل محيط اختصاصهم .

وهناك نواحى ضعف معينة فى نظرية التنظيم الرسمى، توشك بطبيعتها أن تزول . ومن هذه النواحى اثنان لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر تماماً ، ويمكن وضعهما تحت عنوانين منفصلين: مشكلات التآزر ، والمشكلات الإنسانية اللذان تتجاهلهما نظرية التنظيم الرسمى . وتحقيق التآزر يكون دائما ، بطبيعة الحال ، صعبا فى بناء معقد كالمصنع الحديث ، وكلما كبر المصنع أو الشركة، كلما ازدادت هذه الصعوبة . ومشكلة التآزر إلى حد كبير ، مشكلة اتصال ، فلا يمكن أن يكون هناك مجهود متآزر بدون اتصال كاف . ويمكن تعريف « الاتصال » بأنه « قدرة فرد (أو جماعة) على نقل مشاعره لشخص آخر (أو جماعة أخرى) » . وقد ازداد اهتمام السيكولوجيين الاجتماعيون فى الأزمنة الحديثة بهذه المشكلة . فإلتون مايو ، مثلا ، يقول : « أعتقد أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى بالاتصال . فهذه المشكلة ، بدون شك ، هى نقطة الضعف الظاهرة التى تواجه الحضارة اليوم » . (كتاب The Social Problems of Industrial Civilisation) . ومع أن هناك أسباباً كثيرة لضعف الاتصال ، إلا أننا سنتناول الآن تلك الأسباب المتعلقة بالتنظيم الرسمى

وبناء الصناعة الحديثة والتى قد يمكن تصنيفها على أنها أوجه نقص راجعة إلى الزمان ، والمكان ، والتقسيمات الطبيعية للبناء . ويحدث ضعف الاتصال الواجع إلى عامل الزمن فى الغالب فى المصانع التى تتبع تظام النوبات . فكثيرا ما ينشأ التوتر لأن أفراد النوبة الرئيسية يعتبرون نوبتهم ، وهم على حق ، أكثر النوبات أهمية ، فهم « صانعو النقود » ، بينما يقوم أفراد النوبات الأخرى بمجرد تشغيل الماكينات حتى لا تتوقف وذلك لخفض النفقات . وعندما ينطلق صوت الصفارة أو يدق الجرس مؤذناً بانتهاء العمل ، ينطلق معظم العمال مسرعين إلى بيوتهم ، ولا يكون هناك وقت لمجرد تبادل الآراء أو الحديث ، وإذا استثنينا مسألة السمعة فإن الاتصال الاجتماعى للعمال بعضهم ببعض يكون نادرا أو لا يوجد على الإطلاق ، ويكونون معرضين لاتخاذ اتجاه « باللا مبالاة » نحو مشكلات زملائهم الذين لا يقابلونهم أبدا إلا خلال الدقائق القليلة التى تتداخل فيها النوبات . وفى هذه الظروف قد تنشأ دائرة مفرغة من المضايقات وقد توجد محاولات ماهرة لتأجيل النظر فى المشكلات أو حتى خلقها لتحلها النوبة التالية . وبالطبع قد ينشأ نفس النوع من المشكلات داخل نفس النوبة بين الأقسام المختلفة لفرق العمل . وما دام العمل جميعه مرتبط بجدول زمنى محدد ، فقد تنشأ متاعب كثيرة إذا فشلت جماعة ما فى إمداد أخرى بالمواد التى تحتاجها فى الوقت المحدد لذلك . وعندما يحدث ذلك يضطرب توازن السرعة بين الجماعتين بحيث يتدفق إنتاج إحداهما على الأخرى دون أن تستطيع ملاحقته ، وهذه الحالة تسمى « بأعناق الزجاجات Bottlenecks » .

وقد يؤدى التقسيم المكانى إلى نتائج مماثلة . فقد تكون الوحدات المختلفة لتنظيم ما منعزلة إلى حد كبير وهى فى منطقة واحدة ، أو تكون ، كما هى الحال فى الشركات الكبيرة ، مشتتة فى جميع مناطق المدينة وغالباً ما تؤدى هذه العزلة المكانية والزمنية إلى الموقف السابق وصفه والذى يظن فيه كل قسم أنه أهم الأقسام وأن مشكلاته أكثر إلحاحاً وتحتاج إلى حل أسرع من مشكلات أى قسم آخر . وعلى وجه العموم ، فكلما ازداد البعد المكانى بين وحدات التنظيم ، كلما

ازدادت الصعوبة فى تحقيق النشاط المتآزر . وغالباً ما يؤدى البعد المكانى إلى بعد اجتماعى . ولسنا بحاجة إلى القول بأن العلاقات المكانية الوثيقة بين الوحدات وبعضها لا تخلق ، فى حد ذاتها اتصالات طيبة وعلاقات مرضية ، ولكنها على الأقل تيسر ذلك . فمن الواضح أن العزلة الفيزيقية تقلل من هذه الإمكانية .

وينشأ النمط الثالث من الفشل فى الاتصال عندما تفشل جماعات العمل فى تحقيق التآزر بين أوجه نشاطها لأسباب أخرى غير عاملى المكان والزمن . ويحدث مثل هذا الفشل فى الغالب بين ما يصفه ميلر وفورم بالأقسام« الطبيعية » للبناء ، أى بين الوحدات المنفصلة وظيفيا مثل الفروع والأقسام ، أو بين تنظيمى التسلسل والهيئة ، أو الأقسام والفروع المختلفة التى تكون فى مستوى أفقى واحد . وعلى وجه العموم فإن تآزر الوحدات التى تقوم بعمل متشابه يكون أسهل من تآزر الوحدات التى تؤدى وظائف مختلفة اختلافاً كبيرا . وعلى ذلك ، فمن السهل أن نرى السبب فى نشأة الاحتكاكات بين المستويات المختلفة من تنظيم التسلسل ، طالما أن الوظائف فى هذه الحالة تختلف اختلافاً كبيرا بحيث يكون من الصعوبة بمكان على أعضاء أحد المستويات أن يقدروا ما تحاول المستويات الأخرى عمله . وقد ذكرنا ، بهذا الصدد ، موقف الملاحظ الحرج الذى يتعرض فيه لضغط من أعلى لزيادة الإنتاج ، ولضغط آخر مساو من أسفل ليتفهم وجهة نظر الرجال الذين يرأسهم ويحتفظ بإخلاصهم . وفى مثل هذه الظروف يكون الملاحظ رجلا ذا « عقل مشتت » ، معرضاً لأن يتصرف بطرق تبدو أحياناً متذبذبة . « ويعتمد ما يشعر به الملاحظ وكيفية تصرفه على ما إذا كان ينظر إلى أعلى أو إلى أسفل البناء ، ولا تبدو له الطرق المختلفة التى يتصرف بها متناقضة أو غير معقولة . ومع ذلك فإن هذا التناقض يؤدى إلى تصدع البناء » . (ميلر وفورم) . ولكن ليست هذه بالمشكلة الوحيدة ، فهناك اختلافات « أفقية » فى المصالح ، سواء بين مصلحة ملاحظ بمثابة رئيس القسم ، وبين مصالح غيره من الملاحظين ، أو بين مصالح بعض رؤساء الأقسام ومصالح غيرهم من رؤساء الأقسام الأخرى . وأساس هذا الاختلاف

فى المصالح هو أن كل قسم أو فرع أو جزء يتعرض لضغط تفرضه عليه الإدارة العليا من ناحية ، والرغبة فى السمعة الشخصية من ناحية أخرى ، لكى ينتج إنتاجاً طيباً . فكل يحاول أن يعطى انطباعاً لمن هم فى القمة عن كفايته وارتفاع مستوى إنتاجه . ولكن ذلك يعتمد على التعاون الوثيق مع أقسام وفروع أو جزاء أخرى . فكيف يوفقون بين الاتجاهات التلقائية للتنافس وبين التعاون ؟ . إن رئيس أحد الأقسام الذى لا يرد إليه شغل كاف من قسم آخر ، سوف يشعر بطبيعة الحال بالغيظ لأنه قد يؤاخذ على نقص كفايته بسبب مشكلة خارجة عن إرادته . وربما تشاجر مع رئيس القسم الذى يشعر بأنه مقصر فى عمله . وقد يلقى اللوم على هذا القسم لا فى هذا الموقف الخاص الذى وصفناه فحسب ولكن فى مناسبة أخرى يكون الخطأ فيها راجعاً إلى عدم كفايته هو نفسه . ومن الواضح أن مثل هذا الجو لا يشجع على ارتفاع الروح المعنوية بالمصنع . ولكن هناك حالة أخرى قد تؤثر فيها الرغبة الطبيعية لاكتساب الثناء ، عندما تزداد بدرجة كبيرة جدا نتيجة للتنافس الذى يسود الصناعة ، تأثيرا سيئاً على الاتصال المجدى . فالرغبة فى إعطاء انطباع جيد قد تؤدى إلى تحريف المعلومات الصاعدة إلى أعلى . فالإدارة تخبر دائما بأن كل شئ يسير حسب الخطة (وذلك ما تود الإدارة أن تسمعه دائما) ، وعندما تحدث أخطاء تبذل المحاولات « لتغطيتها » على أمل أن تصلح قبل اكتشافها . كما أن الأوامر المارة إلى أسفل قد تحرف أيضا ، إلا أن ذلك يحدث بطريقة مختلفة — فقد تتضمن عملية إعادة الصياغة ، أى إيضاح قرارات المسئولين العامة لكى يفهمها العمال ، أخطاء ، تأخيرا ، حذفاً . « وبمثل هذه الطرق يعمل كل شخص فى أعلى وأسفل خط التسلسل كمرشح أو غربال وبذلك قد لا يمثل ما يصل إلى الطرف الآخر سوى قسط ضئيل من حقيقة الأمور الواقعية ، وخاصة فى حالة مرور المعلومات إلى أعلى التنظيم (B.B. Gordner : Human Relations of Industry)

والمشكلات التى ترجع إلى الصراع بين تنظيم الهيئة وتنظيم التسلسل ، أى بين الإدارة ومختلف الأخصائيين داخل التنظيم ، كثيرة الوقوع . وأسباب مثل

هذا الصراع واضحة لدرجة أننا لا نحتاج إلى الحديث عنها كثيرا . فالرجل « العملى » (وجميع المديرين يفخرون بأنهم من هذه الفئة) ، يشك بطبيعته فى الأخصائى ، الذى يرى أنه نظرى إلى حد كبير ، وأن معرفته وتفكيره محدودان بمجال تخصصه ، وتنقصه الواقعية . والمديرون الذين من المدرسة القديمة والذين نشأوا فى ظروف كان الأخصائيون فيها أقل ندرة مما هم الآن ، يشعرون فى الغالب بأن الأمور كانت تسير سيرًا حسناً فى الماضى بدون مثل هذه التعقيدات . وربما كان من الأمور الواقعية تماماً شعور الغيرة من الذين يستطيعون السير فى وظيفتهم لأن لديهم مؤهلات فنية ، بينما على الآخرين كما يفترض أن « ينصهروا فى بوتقة الخبرة العملية » ويجهدوا أنفسهم فى العمل من أجل وظيفتهم . وتنظيم الهيئة ينقصه التكامل التام ، نسبيا ، ما دام لا يوجد اتصال مباشر بين الأخصائيين فى المجالات المختلفة ، ومثل هذا الموقف مضافا إلى العوامل الأخرى التى ذكرناها يخلق شعورًا بعدم الأمن وميلا دائما للتحفز للدفاع . ويميل الأخصائيون إلى الشعور بأنهم لا بد أن يحققوا ذاتهم ، ويثبتوا أن عملهم جوهرى ، ويدأبوا على العمل لتوسيع مجاله . فمدير المستخدمين مثلا يحاول أن يبين أن التدريب والاختيار السيئين هما أساس كل المتاعب ، ويعزو الطبيب السبب إلى عدم تقبل الإرشاد الطبى ، ويؤكد قسم البحوث الهندسية أن نفس المشكلة ترجع إلى عدم استخدام الطرق والخطط الحديثة فى الورش . وما دامت كل هذه التأكيدات تتضمن انتقادات لتنظيم التسلسل ، فيمكن إذاً أن يوجد مزيد من الأسباب لكراهية الأخصائى .

وأخيرًا يجب أن نشير إلى الصراع الذى يرجع إلى الفروق الثقافية والاجتماعية ، ويميل معتنقوا تطرية الغوغاء بوجه خاص إلى تجاهل اختلاف جنسيات ، وأديان ، وطبقات المستخدمين . ولا يجب بالطبع أن يؤخذ هذا على أننا نعنى أن يصبح أى مستخدم ضحية معتقداته الدينية أو السياسية أو أصله القومى أو الطبقى ، ولكن المهم هو إدراك حقيقة وجود مثل هذه المشكلة . فمثلا يوجد كثير من العمال الإيطاليين أو البولنديين

يعملون فى الصناعة ، لا لأن المديرين أناس مستنيرون يرون أن للشخص حرية العمل بصرف النظر عن جنسيته ، ولكن لأنهم لا يبالون مطلقا بهذه المسألة ويفترضون أن زوجاً الأيدى لا يفترق عن غيره بصرف النظر عن صاحبه . ولكن المصنع أو المجتمع ، كما رأينا ، ليس مجموعة من الأفراد المنفصلين (على الرغم من أن ارتقاء الصناعة الحديثة يجنح إلى جعله كذلك) ، ولكنه نمط متكامل من جماعات العمل الأولية . ومن الواضح ، والأمر كذلك ، أن وجود أناس يتحدثون بلغات مختلفة ، ولهم اتجاهات مختلفة تماماً ، سوف يكون له تأثير بالغ فى البناء الاجتماعى للمصنع ، وسوف يؤثر على سهولة الاتصال داخله . وكقاعدة عامة يرفض أصحاب الأعمال أن يروا وجود أية مشكلة كهذه . وبدلا من أن يصبح العمال الأجانب متكاملين فى بناء المؤسسة فإنهم يكونون تكتلا عسر الهضم قد يؤدى إلى كثير من النوايا السيئة ويضر بتآزر العمل . وبدلا من يجد الغريب السيئ الحظ نفسه فى موقف ربما ساعده على الاندماج فى المجتمع الذى اختار العيش فيه ، يجد نفسه سريعاً وقد نشأت لديه الاتجاهات الملازمة للأقليات القومية أو الدينية فى كل بقاع العالم . وعندما يجد أنه غير متقبل من المجتمع قد يصبح حانقاً ، ويلجأ إلى أساليب ملتوية لكسب العيش ، أو يصبح جانحاً .
ومن العبث أن نتظاهر بإمكان سهولة حل هذه المشكلة ، ولكن الحل يمكن أن يوجد فى الصناعة أكثر من غيرها من مجالات المجتمع ، ففيها يمكن مساعدة العامل على أن يجد لنفسه مكاناً فى مجتمع جديد . وبدلا من عمل ذلك ، تضخم الصناعة الأمر ، كما نرى فى مشكلات الاتجاهات المضادة للأيرلنديين فى مدن مثل جلاسجو ، وليفر بول ، ومشكلات الاتجاهات المضادة للزنوج فى ولايات معنية بأمريكا ، والتى ترجع إلى حد كبير إلى استخدام الأيرلنديين والزنوج لرخص أجورهم . ويمكن رؤية الفشل فى فهم مشكلتى الدين والقومية مرة أخرى فى الدهشة وقلة الصبر اللذان يبديان تجاه عمال المناجم عندما يرفضون تدفق الإيطاليين لزيادة القوى العاملة فى مناجم الفحم . وقد يكون عمال المناجم غير مستنيرين فى اتجاههم ، ولكن أى عالم اجتماعى أو حتى أى إنسان مفكر

يستطيع أن يرى سخف افتراض أن كل ما يلزم هو أخذ عدد من الرجال من بلد معين وتفريغهم فى بلد آخر يختلف تمام الاختلاف عن بلدهم الأصلى ، وتركهم ببساطة ليجدوا حلا لمشكلاتهم بأنفسهم ، وأن أى جماعة من الأفراد الذين يختلفون فى ناحية ما عن أعضاء مجتمع ثابت سوف يكونون عرضة لإحداث تفكك اجتماعى عندما يدخلون به بدون عمل الترتيبات السابقة اللازمة لاستقبالهم فى هذا المجتمع . وهناك بعض الدلائل على وجوب الحد من عدد العمال الأجانب عندما يكون استخدامهم ضروريا بحيث لا يتجاوز ١٠٪ من المجموع وتقسيمهم وتوزيعهم على معظم الجماعات المختلفة فى المؤسسة . وبهذه الطريقة يمكن مساعدتهم على الاندماج فى المجتمع وتجنب خلق جماعات كاملة من الأجانب لا يمكنها التكامل فى البناء الاجتماعى * .

وترتبط المشكلات المتعلقة بنقص الاتصال ارتباطاً وثيقاً بنقطة الضعف الثانية للتنظيم الرسمى — وهى أنه يميل بطبيعته إلى تجاهل عوامل انفعالية معنية فى السلوك الإنسانى .

فلما كان هذا النظام موضوعاً بدقة لكى يكون منطقيا ولكى يقلل من العامل الإنسانى ، فإنه يكون عرضة للاضطراب عندما يواجه بالجوانب غير المنطقية والانفعالية للحياة الصناعية . ولما كان موضوعاً ليتعامل مع الأشياء التى يمكن التنبؤ بها ، والروتينية والتقليدية ؛ فإنه يتخبط عندما يواجه بما لا يمكن التنبؤ به ، وما ليس عاديا ، وما ليس منطقيا . وليس من المعقول أنه يمكن إغفال التنظيم الرسمى فهو ، على العكس ، حتمى وجوهرى . ولكن مع أنه لا يمكن فهم أى مصنع بدون معرفة تنظيمه الرسمى ، فمن المستحيل تماماً فهمه على هذا الأساس فقط ! ! ويمكن اكتشاف سبب ذلك سريعا . فأهم متغير فى تخطيط التنظيم غير موجود ، وهو الناس . فالتنظيم التقليدى يعتبر الناس الذين يشغلون الوظائف أو المراكز المختلفة أشياء ثابتة غير متغيرة . وهو يفترض أن جميع العمال فى أى مؤسسة أفراد مفككون غير متصلين ، أو أن علاقاتهم هى التى يحددها التخطيط فقط » . (مبيلر وفورم) . وما دامت هذه الافتراضات

زائفة كما رأينا فإن أى استنتاجات . تبنى عليها تكون زائفة كذلك ، ولا يحتمل أن يكون لها أى نصيب من النجاح فى التطبيق .

وعلى الرغم من أن الصناعة تقوم على أيديولوجية تشيد بفضائل التنافس ، فإن كل مؤسسة تدرك إن عاجلاً أو آجلا أن التنافس البحت لا ينتج النتيجة المرجوة . ويحاول المديرون أن ينشروا أسس الولاء فى مؤسساتهم ، ولكن أين ينتهى الولاء ويبدأ التقدم بالمصالح الشخصية — ذلك ما لم يتضح أبدا . وتكون النتيجة مجموعة من الاتجاهات المتصارعة تنتهى بأن تجعل كل شخص يقع فى حيرة ، وتلعب دوراً ليس صغيراً فى زيادة نسبة حدوث المرض النفسى والتعاسة الشخصية فى المجتمع الصناعى . « إن التعاون والتنافس ، والشعور بالجماعة والفردية ، الولاء والحراك ليس من الضرورى أن يكونا متعارضين . ومن الممكن تماماً أن ينتج مثل هذا الجو مشاعر عدم الأمن أكثر من أن يؤدى إلى إيجاد فريق عمل متماسك وروح معنوية عالية . فعندما يشعر العامل بأن أحد مساعديه أو زملائه قد يهدد مركزه فإن عدم الثقة والشك يملآن نفسه . وبدلا من تنمية جو من التعاون التلقائى الحر ينتج هذا النظام بناء من المتناقضات العجيبة » . (ميلر وفورم) .

نستنتج من ذلك إذاً أن لهذا الجو فى المصنع تأثيرا حتميا على اتجاهات وسلوك المستخدم الفرد ولكن من الواضح أن درجة الشعور التنافسى فى صناعة ما ترتبط ارتباطاً مباشرا بالاتجاه الذى تتخذه المؤسسات تجاه السوق . فتلك الصناعات التى تتعرض لتنافس شديد والتى للوقت والنقود فيها أهمية حيوية يسودها فى الغالب إحساس طاغ بعدم الأمن . وليست المشكلة مجرد نقص فى النقود (لأنه من الممكن تماماً كما رأينا تبنى اتجاه إنسانى نحو المستخدمين دون نفقات مالية كبيرة) ، ولكن المشكلة الأساسية هى أنه ليس لدى الإدارة فى مثل هذه المؤسسات كثير من الوقت لإنفاقه فى نواحى غير المسائل الفنية . ويشير كونستانس ريفيلى Constance Reaveley وجون وينجتون John Winnington فى كتابهما Democracy and Industry إلى أن ما تريده الإدارات هو هيئة من الفنيين يحاولون بقدر المستطاع أن يستأصلوا العنصر الشخصى ،

والحاجة إلى المهارة والفكر من جانب العامل ، بحيث يصبح فى النهاية أوتوماتيكيا . فلا بد أن يوجد مستخدمون لا يضايقهم العمل التكرارى الممل ، ويكون لديهم من الذكاء ما يكفى لتنفيذ الأوامر التى تصدر إليهم بحذافيرها ، ويكونون من الغباء بحيث لا يصبحون مثيرين للشغب والمتاعب . ويتسبب الخوف من البطالة والملل وقلة الاهتمام بالعمل وعدم وجود الوقت الكافى لدى الإدارة لتهتم بالجانب الاجتماعى من حياة المصنع — يتسبب ذلك كله فى جعل تفكير العمال فى المجتمع القائم على التنافس منصباً على المكافآت المالية أكثر منه فى أية ظروف أخرى . وعلى أية حال فليست هناك بواعث أخرى ممكنة فى عمل من هذا النوع ، ولذا فإن برامج المكافآت التشجيعية تصمم دائماً لتشجيع العامل على بذل مجهود أكبر . وتؤدى الحاجة إلى زيادة الإنتاج إلى الضغط على المستويات التى فى أسفل التدرج ، وأكثر من يشعر بهذا الضغط هو المشرف الذى عليه أن ينقل مطالب الإدارة العليا للعمال . وما دام توفير الوقت يعد من أهم العناصر فى الصناعة التنافسية فإن المشرف يميل إلى أن يصبح نظاميا متعنتاً يعتمد على السلطة فى جعل أوامره مطاعة . والقائد الجيد يحتاج إلى وقت للاستفسار والمناقشة ولكن ، فى ظروف كتلك التى وصفناها ، يكون على المشرف أن يعتمد إلى حد كبير على قرارات خاطفة . والرجل الذى يُختار اختيارا آليا لكى يكون مشرفاً يكون من النوع النشيط الشديد ، سريع العمل ، ويجب ألا تعرقله المصاعب الهينة وأن ينهى ما يوكل إليه من أعمال بأى شكل . ويلخص ريفلى ووينتجتون الموقف كما يلى : « يتحول التنافس فى الصناعة إلى صراع للحصول على أكبر إنتاج من مؤسسة تتطلب أدنى حد من المهارة لإدارتها . والغايتان اللتان يوجه إليهما أعظم قسط من النشاط الإدارى فى الصناعة التنافسية هما : إعداد مؤسسة يمكن إدارتها بأدنى حد من المهارة ، وتهيئة قوة عاملة تستطيع إدارة هذه المؤسسة بأقصى حد ممكن من طاقتها . يتبع ذلك أن التنظيم الداخلى للمصنع ، وحياة الناس الذين يعملون فيه ، سوف يتحكم فيهما الإلحاح النسبى للحاجة إلى تحقيق هاتين الغايتين ! »

والتنافس الحر لا يحتمل طويلا من نواحى كثيرة من كل من صاحب المصنع والمستخدم . وهناك لهذا السبب ميل قوى لتكوين تكتلات للوصول إلى تجميع المصالح الفردية فى يد واحدة ولإحداث حالة يصفها عالم الاقتصاد « بالتنافس الناقص » . ويجب علينا الآن أن نعرض لتأثير هذه الحالة على ظروف العمال . فأولا ، لا تعود المؤسسة الكبيرة مضطرة إلى استغلال كل مليم وكل دقيقة ، وتتحرر الإدارة بحيث تصبح قادرة على الاهتمام بمسائل أخرى غير الصراع الخالص من أجل البقاء . والحقيقة أن معظم البحوث عن مشكلات الصناعة الإنسانية وغيرها قد أجريت فى مثل هذه المؤسسات ، وتكونت بها جمعيات العمال ، وأصبح من الممكن مساعدة العمال عند المرض ، وتقديم معاشات لهم ، وعمل برامج للرفاهية (بكل ما فى الهدفين من معانى حسنة وسيئة) ، ورعايتهم طبيا ، وأصبح العمال يجدون فى الغالب عملا مستمرا . ويؤدى الشعور الزائد بالأمن الناجم عن هذه الظروف إلى اجتذاب نمط أفضل وأكثر تحملا للمسئولية من المستخدمين . وينعكس ذلك بدوره فى وجود مستويات أعلى من الإدارة . وعلى ذلك فلدى المؤسسة التى يسود فيها تجميع مصالح الأفراد فى أيد واحدة فرص كثيرة من عدة نواح لحل المشكلات الإنسانية للصناعة (سواء كانت تستغلها أم لا) ، لا تتوفر فى الشركات الصغيرة التى يسود بينها تنافس شديد . وهناك بالطبع ، كثير من الشركات الصغيرة حيث يقل أثر المنافسة التى توفق فى حل مشكلاتها مثل المؤسسات ذات نظام تجميع المصالح الفردية أو أحسن منها ، ومع ذلك فمن المهم أن يدرك السيكولوجى أنه من الممكن تبسيط المشكلات الصناعية جدا وأن الضغط الاقتصادى يكون مهما فى الغالب فى تحديد الاتجاه والظروف بقدر أهمية أى عامل آخر يمكن تغييره مباشرة داخل المؤسسة .

والعيب الرئيسى للمؤسسة ذات نظام المصالح الفردية المتجمعة ، الذى يشار إليه دائماً ، هو طبيعتها اللاشخصية ، وصعوبة الاتصال الناتج مباشرة عن كبر حجمها . وتمتاز الشركة الصغيرة ، فى مقابل هذا العيب ، بأن

مشكلات الاتصال بها أقل حدة وبأن العلاقة المباشرة بين المستخدمين والإدارة تجعل حل الصراعات أسهل . ولكن عندما نسمع المقارنة بين المؤسسة الكبيرة ذات النظام التجمعي فى أيامنا هذه والشركة الصغيرة تلك المقابلة التى لا تكون فى صالح المؤسسة الكبيرة — ندرك أن الشركة الصغيرة الآن تشبه إلى حد قليل جدا المؤسسة الأسرية التى كانت موجودة منذ خمسين سنة مضت أو أكثر ، والتى يضعها الناقد فى ذهنه حين يقارن بين الاثنين . وقد كان المالك فى المؤسسة الأسرية فى الغالب هو المدير ، والرئيس ، والملاحظ فى وقت واحد . وكان يعرف معظم رجاله بالاسم الأول لهم ، وكان ينادى بدوره باسمه ، وكان يهتم بأمورهم العائلية وحياتهم الخاصة . ولكن معظم ذلك انقضى الآن ، وغير التنافس الحاد والإنتاج بالجملة الموقف تغييرا كبيرا. وقد قيل الكثير عن مشكلات الاتصال والأثر السيء للنظام التجمعى فى المؤسسات الكبيرة ، سواء كانت خاصة أو تسيطر عليها الحكومة ، على الروح الإنسانية لدرجة أنه أصبح ينسى أن هذه المشكلات قابلة للحل وأصبح ينظر إلى وجودها على أنه حتمى . فتجمع السلطة أو التأميم فى حد ذاتهما لن يحلا مشكلات العلاقات الإنسانية ، ومن الأوفق أن نقول إنه على الرغم من أنهما قد يخلقان المشكلات فى بعض النواحى ، إلا أنهما يجعلان حلها فى نواحى أخرى أكثر سهولة ويسرا . وقد صرح إلتون مايو فى خطاب له إلى مجلة تايمس فى يناير ١٩٤٩ أن « التأميم الاقتصادى » والإشراف البعيد المسافة remote Control فى الصناعة وغيرها من المجالات هما أساس الكثير من متاعبنا اليوم . وقد كتب يقول: «لقد وجد فى المجتمعات الحرة لعدة سنوات ميل لا يقل عن ميل الجماعات المتحدة لاتباع نظام إشراف بعيد المسافة ليس على النظام السياسى فقط . وعندما كنت أدرس التطورات الصناعية فى الولايات المتحدة عام ١٩٣٣ قلت بصدد المشكلات الإنسانية للحضارة الصناعية أن قادتنا السياسيين ينددون دائما بالتوسع فى نظام التأميم الاقتصادى . وعند مهاجمتهم ، كما كان يحدث ، فإنهم يجبرون على التصرف بطريقة تؤكد التأميم . فيوجهون اهتماماتهم إلى التسعيرة ، التداول ، مستوى الأسعار ، وإلى أى شيء عدا اكتشاف

الوسائل التى يمكن بواسطتها معالجة الطاقة الإنسانية للتعاون . وذلك يعود بنا مرة أخرى إلى مشكلة الإشراف البعيد المسافة . فكلما اتسعت مسافة الإشراف سواء فى واشنجطون أو هوايت هول تكون النتيجة تأكيد التفكك فى المستوى العامل أكثر من إزالته . وهذا يؤثر على النقابات العمالية بدرجة ليست أقل من تأثيره على الحكومات . وقد رأينا منذ وقت قريب إضرابات فى جريمثورب بين عمال المناجم ، وفى ميناء لندن بين عمال الشحن ، وأخيراً بين عمال الأوتوبيس فى لندن . ومن الحقائق التى أثبتتها بحوث كثير من الأخصائيين أنه كلما ازدادت مسافة الإشراف كلما ازداد احتمال انتشار عدم الولاء بين العمال إلى حد كبير ».

ونستطيع التأكيد بأن الإشراف البعيد المسافة مرض تتعرض له المؤسسة ذات نظام تجميع المصالح الفردية على وجه الخصوص ، ومن الواضح أنه يؤدى إلى الأعراض التى وصفها مايو فى خطابه . ولكن ليس هناك ما يدعو لافتراض عدم إمكانية تجنبه . فعلى العكس يعطى مايو فى نفس خطابه مثلا على كيفية ذلك ، فهو يقول فى جزء آخر منه : « لقد تلقيت فى جامعة جيل تقريراً عن بحث فى العلاقات الإنسانية فى إحدى الصناعات . والتقرير عن شركة اتسعت اتساعاً كبيرا ولكنها زادت إمكانية الاتصال المباشر بين العمال الذين فى القاعدة وبين أعلى المسئولين ، وكان التوسع ناجحاً وسار على ما يرام بدون صعوبات . وبمعنى آخر ، تحسن الاتصال المستمر المتبادل بين كبار المسئولين والعمال » .

وغالباً ما ينسى أن ما يطلق عليه البيروقراطية Bureaucracy ، دون أى تحيز فى هذه التسمية ، لا توجد فقط داخل الصناعات الكبيرة الخاصة أو المؤممة . فميلر وفورم يوردان قول أحد الرؤساء فى الصناعة : « إن لدينا فى الأعمال مركزية مثيلة للتى توجد فى الحكومة ولكننا نسميها « نظاماً system » . ومع ذلك ففى المؤسسات ذات نظام تجميع المصالح الفردية فى هيئة يبدأ موقف فى الظهور فى المؤسسات الكبيرة ، يكون فيه تفكير المسئولين على أساس ضمان الأمن والسلامة أكثر من أن يتخذوا أية خطوات إيجابية لمعالجة المشكلات التى تواجههم علاجاً بنائيا . فالمسئولون مجبرون على أن يلزموا أساليب محددة وأن يكونوا حذرين ،

يتبعون النظام أكثر من أن يكونوا متسرعين فى التنفيذ . فإذا كان عدم اتخاذ قرار أسهل من اتخاذه وأقل عرضة للنقد فيما بعد فلن تتخذ أية قرارات . ويشير روبرت مرتون Robert Merton فى مقالة له عن «البناء المركزى والشخصية» (فى كتاب Personality In Nature, Society, and culture (Kluckhorn and Murray) — يشير إلى أن الاهتمام بالنظام والثبات قد يؤدى إلى موقف يتحول فيه التمسك باتباع القوانين ، الذى يكون أساسا وسيلة ، إلى غاية فى حد ذاته . إذ تحدث العملية المعروفة « بإزاحة الأهداف » والتى تصبح بها القيمة المتخذة كأداة Instrumental value ، قيمة غائية Terminal وقد أصبحت هذه النظرية العقيمة ، الحذرة الكئيبة ظاهرة جدا فى كثير من صناعاتنا المؤممة ، مثل محاولة طلاء جميع المراكب بلون واحد ، وفى إدماج الأربعة الخطوط الرئيسية تحت اسم واحد فى السكك الحديدية البريطانية .

وسوف لا يستثير مثل هذا المنهج اللاشخصى أى حماس من جانب العمال ، الذين يفضلون شأنهم فى ذلك شأن كل البشر فى أى مكان ، أن يكون أصدقاؤهم وأعداؤهم معروفين لهم شخصيا . ويشير تشامبرز E.G. Chambers إلى أن « الرجل العادى يحتاج إلى قائد يستطيع أن يحترمه ويعجب به ويشعر نحوه بولاء شخصى قائم على علاقات شخصية » . (ويجب أن نضيف أنه ، عندما لا يكون للعامل قائد طيب يستطيع أن يحترمه ويعجب به ، فيجب أن يجد قائدا سيئا يستطيع أن يكرهه ويلومه على عدم راحته) . ولكن تشامبرز يسترسل فى قوله » . وسوف يكون للعمال فى المستقبل نوعان من الرؤساء غير الشخصيين — الدولة ، التى لا تعنى ، فى الحقيقة ، كثيرا بالنسبة لمعظم الناس واتحاد الصناعات ، و T.U.C. (Psychology and the Industrial worker) . وقد وجد دافيس N.M. Davis فى مقالة له عن «اتجاهات عمال البناء نحو العمل» (مجلة occupational Psychology عدد ٢٢ : ١٩٤٨) أنه فى الأماكن التى يتعهد البناء فيها مقاولون أفراد ، عبر ٣٠٪ من العمال المستخدمين عن تأييدهم للإدارة ، بينما فى الأماكن التى كانت تتولاها السلطة المحلية ، لم يعبر سوى ١٠٪ من العمال عن رضاهم عن الإدارة .

هذه المشكلات فى الحقيقة ذات أهمية عظمى ، على الرغم من أن التعصبات السياسية تميل إلى خلط الصورة والمبالغة فى تبسيطها ، مما يوحى إما بأن المشكلات غير موجودة أو أنها يمكن أن تحل بالرجوع إلى « التنافس الحر » و « المؤسسة الخاصة » . وقد قلنا من قبل إن المؤسسة ذات نظام تجميع المصالح الفردية الكبيرة ، سواء كانت خاصة أو تشرف عليها الدولة ، سوف تستمر فى الوجود ومن المحتمل أن يزيد انتشارها ، ولذلك فكلما أسرعنا باكتشاف كيفية إدارتها بمهارة من وجهة نظر الرفاهية الإنسانية ، كلما كان ذلك أفضل .

ومن الخطأ تماما أن نفترض أن المركزية الجامدة توجد بوجه خاص فى الصناعات الكبيرة جدا أو التى تسيطر عليها الحكومة ، فهناك كثير من الصناعات ذات الملكية الخاصة وذات الحجم المتوسط وهى « مركزية » مثل أى صناعة تملكها الدولة. ومن ناحية أخرى فإن سلطة وادى التنيس Tennesse Valley Authority وهى مؤسسة تابعة للدولة أقامتها حكومة الولايات المتحدة ، أثبتت أنها مثال على كيفية أداء المؤسسة الديمقراطية التنظيم لوظيفتها — فلم يكن بها مركزية ، وكانت سلطة اتخاذ القرارات موزعة إلى درجة كبيرة على الأشخاص العاملين بها . وقد توصل كثير من الشركات الكبيرة الخاصة ، بدرجات متفاوتة ، إلى تجنب أخطار المركزية الزائدة ، ونقص الابتكار ، وضعف الاتصال . وقد كانت شركة يونيلفر Unilever التى تملك ما يزيد على ٦٠٠ مصنعاً موزعة فى جميع أنحاء العالم ، تتبع نظام اللامركزية بدرجة كافية تسمح لإدارة إحدى مصانعها فى تورنتو بأن تستقل فى وضع منهج للعمل فى زمن الحرب بالتعاون مع فرع محلى لنقابة العمال الكيمائيين الدولية ، وكان نتيجة ذلك أن خفضت ساعات العمل من ٤٨ ساعة فى الأسبوع إلى ٤٠ فقط ، بينما ظلت تكاليف العمل وأجور العمال كما هى بالشركة . وقد اعتبر هوايت W.F. White ذلك من أحسن الأمثلة على تعاون النقابة والإدارة ، وقد وصف هذه الحالة بالتفصيل فى مقالة بعنوان : التعاون بين الإدارة والنقابة : مثال تورونتو . وقد كتب هوايت مقالا آخر شيقاً عن « الجماعات الصغيرة والمنظمات الكبيرة »

نشر فى كتاب Social Psychology ، تأليف Muzafer Sherif H. Rohrer
قارن فيه بين التدرجات الرأسية الضيقة ذات المستويات الكثيرة من السلطة ، وبين التدرجات الأفقية العريضة ذات المستويات القليلة من السلطة لعدد كبير من الناس . فالأولى تنمو بشكل مباشر على الرغم من عجز الإدارة عن تحقيق التعاون ومحاولتها حل المشكلات التى خلقتها بتقديم حلقة أخرى فى سلسلة الرئاسة ، ممثلة فى شخص آخر يلاحظ ويباشر . فمثلا ، كان بإحدى الشركات ما لا يقل عن عشر وظائف بين مستوى العامل ومدير المصنع ، وكثير من الوظائف حتى قمة الشركة . وكان بهذه الشركة ١٢,٠٠٠ عامل. بينما كان بشركة Sears, Roebuck ١١٠,٠٠٠ عامل ، ولم يكن بها سوى أربعة مستويات بين الرئيس والعمال . والمنظمات التى بها كثير من الرؤساء فى القمة تكون دائماً ذات كفاية أقل نسبياً ، من كل من الناحيتين الاقتصادية والروح المعنوية للعمال . ويستنتج هوايت أن المسألة مسألة مركزية فى مقابل لا مركزية ، ويورد حديثاً لدافيد ليلينثال David E.Lilienthal الذى كان رئيسا T.V.A. يقول فيه : « إن الإدارة المركزية المتطرفة ليست ، ببساطة ، شيئا مستحبا ، وأكثر كفاية ، وأكثر طواعية للإدارة ، ففيها مخاطرة بالحرية. إن المركزية فى رأس المال الوطنى أو فى المشروعات الصناعية تضخم دائما من أهمية قصاصات الورق ، مما يضعف إدراك الأمور الواقعية . . . إن الاحتفاظ بالعمق والفهم الإنسانى فى جو المركزية عمل وجد الكثيرون من ذوى القدرة والفهم المرهف أنه يكاد يكون مستحيلا » .

وينتج عن ذلك أن يؤثر البناء الكلى للشركة وتنظيمها على سلوك الأفراد والجماعات العاملة بها . وكما أن أعمال الفرد لا يمكن فهمها إلا فى إطار علاقتها بالجماعة التى يعمل بها ، كذلك لا يمكن فهم سلوك جماعة ما إلا فى سياق الجماعة الكبرى التى تنتمى إليها .

« ولا بد للسيكولوجى الاجتماعى الذى يدرس الجماعات الصغيرة أن يدرك تماما ما يدور فى الأبنية الكبيرة ، وإلا نسب إلى عوامل داخل الجماعة تأثيرات تفرض فى الحقيقة على الجماعة فى الخارج» . (هوايت W.F. White فى كتاب Social Psychology of Crossroads) .

الفصل الخامس

التنظيم غير الرسمي للصناعة

أشار س . ى . برنارد C.J. Bernard إلى أنه يمكن اعتبار جميع المنظمات الكبيرة مكونة من عدد من الجماعات الصغيرة . ويتباين عدد أفراد هذه الجماعات الصغيرة ، إلا أنها تتراوح فى المتوسط بين ثمان وعشرة أفراد . والحقيقة التى تعين هذا العدد هى أن مشاكل الاتصال تتزايد كلما تزايد عدد أفراد الجماعة . ولما كان من المستحيل الإبقاء على جماعة أولية متماسكة إذا لم توجد علاقة مباشرة كافية ، فإنها — أى الجماعة — تجنح إلى التفكك أو الانقسام ، بعد أن تكون قد بلغت حجماً « عددا » خاصا معينا . وتشبه هذه العملية فى جوانب كثيرة إنقسام الخلية الذى يمكن ملاحظته تحت المجهر فى أنسجة الحيوانات والنباتات . وفى هذه الحالة أيضا يزداد حجم الخلية حتى لا تعد عمليات البناء والهدم الداخلية بها قادرة على الاستمرار بالشكل المُرْضى ، وعند بلوغ تلك المرحلة تنقسم إلى خليتين وليدتين . ويحتمل أن تنقسم جماعة تزيد عن عشرة أو إثنى عشر شخصاً بصورة مماثلة ، إذ لا يصبح ممكنا — إذا ما تجاوزت ذلك الحد — إقامة اتصالات مباشرة وثيقة بين جميع أعضائها . (فن الملموس — كما يلاحظ جوردن روتارى تيلور G.R. Taylor أننا تجد عبر التاريخ أن جماعات فى مثل هذا العدد تماما قد نشكلت فى ظروف تستلزم روحا معنوية عالية ، كالحواريين الاثنى عشر ، وفريق الكريكيت المكون من إحدى عشر لاعباً ، والخلية الشيوعية ، والجماعة فى الجيش . . إلخ) ولكن الجماعات التى تنشأ عن هذه العملية ، إذا افترضنا أنها لا تريد أن تنفصل تماما ، لا تستطيع أن تواصل اتصالها ، إلا بإقامة تنظيم آخر له وظائف تنفيذية ، أى أنه لا بد ألا يكون قادة الوحدات الجماعية أعضاء فى وحداتهم العاملة فحسب ، بل لا بد أيضاً

أن يتصل بعضهم ببعض ليكوّنوا وحدة تنفيذية تعمل كنوع من الجهاز العصبي في الإبقاء على الاتصال بين الجماعات المفردة . ويمكن كذلك ملاحظة هذه العملية في علم الأحياء « البيولوجي » ، حين لا تعد الحيوانات أو النباتات وحيدة الخلية . ففي مرحلة معينة من تطورها لا تنقسم إلى خليتين ، بل تتجمع الخلايا في مستعمرات مما يتطلب جهازاً عصبيا حتى يستطيع مجموع الخلايا أن يؤدي وظيفته كمخلوق من وحدة مفردة . « ويبدو أن مساهمة تنظيمين في عمل واحد وفي وقت واحد هو الحقيقة الجوهرية في جميع المنظمات المركبة . أي أن المركب يصبح بهذا كلا عضويا » (س . ى . برنارد C.J. Bernard) وعندما تخضع جميع الوحدات الجماعية التي تكون منظمة كبيرة ، أغراضها لهدف مشترك ، نستطيع أن نصف المنظمة بأنها حسنة التكامل . أما إذا نشب بين الوحدات صراع ، أو حاول أن يسيطر بعضها على البعض الآخر ، أو أن تجنح إلى الاستقلال عن المنظمة « الوالدة » Parent « أو الأصلية » ، وصفت الأمور بأن هناك ثمة إعراب عن اتجاه نحو الانقسام . وتمثل جميع الجماعات ، أو الجماعات المتجمعة Combination of groups توازنا بين التكامل والانفصال . وعلى كل منظمة كبيرة أن تواجه نفس المشكلة : إذ لا بد من السماح للوحدات الجماعية بالاحتفاظ بطابعها الفردي بقدر الإمكان ، كما يجب من ناحية أخرى ، إنقاص ذلك الطابع الفردي الذي يسمح للجميع بالعمل معا نحو هدف مشترك .

إن الوحدات الجماعية الطبيعية الصغيرة السالف مناقشتها ، هي ما سبق وصفه تحت اسم الجماعات « الأولية » أو « الجماعات المواجهة[1] » بينما توصف « الأجسام » الكبيرة التي تؤدي داخلها وظائفها (كالمصنع — الاتحاد) باسم الجماعات « الثانوية » ويتبادل الأفراد الأعضاء في الأولى — الأولية — علاقاتهم في شبكة من العلاقات الشخصية يمكن أن تكون من أي نمط أو درجة ، ولكن

---

(١) Face to face أي الجماعات التي يواجه فيها الأعضاء بعضهم بعضاً مواجهة مباشرة دون وسيط أو رئيس . (المترجم)

سواء كان هذا الشعور كراهية أو حبا أو لا مبالاة فإن لكل عضو اتجاهاً محددا تحديدا تتفاوت درجاته نحو كل عضو آخر . أما الأخيرة — الثانوية — فهى أكثر من حيث الرسمية ، ويحتمل أن يتعين اتجاه الأفراد الأعضاء نحو الجماعة الثانوية بمبلغ التقاء أهدافها مع أهداف جماعتهم الأولية أو تصارعها معها ويخبرنا إدمون بيرك Edmund Burke أن « حب العصبة الصغيرة التى ننتمى إليها فى المجتمع هو المبدأ الأول لأشكال الحب العامة .» وهو قول يتضمن فى ثناياه أن جماع مشاعر الفرد العميقة تتبوأ مكانها داخل حدود الجماعات الأولية التى يتمتع الفرد بعضويتها فإنه فى الحقيقة لا يستطيع أن يحب أو يكره أو يستشعر أى انفعال آخر فى أول الأمر نحو الدولة أو الجيش أو الكنيسة أو الهيئة الصناعية الكبيرة مثلا ، فهى لا تستثير انفعالاته إلا بقدر ما يرى أن أهدافها تلتقى أو تصطدم مع أهداف جماعته الأولية . .

ونتبين إذن أنه إذا ما أحس العامل أن مصالح شركته تصطدم مع مصالح جماعته الأولية « وهى فى هذا المثال جماعة عمله » فإن أى قدر من الدعاية أو القول أو التوسل أو القهر لن يؤدى به إلى تنمية مشاعر الولاء نحو هذه الشركة .

ويبرز موقف مشابه لذلك فى حجرة الـ Bank-wiring فى مصانع هورثورن Hawthorne التى سلكت جماعة العمل فيها طريقها الخاص وتصرفت وفق معاييرها الاجتماعية الخاصة التى لم توافق مصالح المصنع ككل . ونجد أن الجماعة الأولية هى أداة المجتمع التى يكتسب الفرد عن طريقها القسط الأكبر من اتجاهاته وآرائه وأهدافه ومثله العليا كما أنها إحدى المصادر الأساسية للنظام والضبط الاجتماعى وعلى الرغم من أن الفرد يكتسب بعض اتجاهاته ومثله العليا حقيقة داخل الجماعة الأولية فإن البعض الآخر قد يأتى عن طريق ثقافته التى تحيطه أو الثقافات الفرعية المتفرعة عنها — إلا أن ذلك لا يفرض عليه ولا ينتقل إليه إلا عن طريق الجماعة الأولية (وخاصة الأسرة) . والضوابط الأخلاقية — كما رأينا فى الفصل الثانى — تفرض جزئيا عن طريق الأنا الأعلى إلا أن (١)

الأنا الأعلى لا يشمل مجال الأخلاق بأسره بل قليل من التنظيمات الأساسية (مثلا : تحريم الاتصال بالمحارم أو القتل) ولكن (ب) إن قدرة الأنا الأعلى على التأثير على السلوك تتباين تباينا كبيرا من شخص لآخر ، وخارج هذه التنظيمات الأساسية يصبح الضغط الاجتماعى للجماعة الأولية أداة النظام والضبط الخلقى لدى معظم الناس كما أنه بالطبع مصدر ضوابط معينة ، وهى وإن كانت ليست ضوابط خلقية بالمعنى المعتاد للكلمة إلا أنها قامت على معيار للسلوك يناسب الظروف التى وضعت فيها الجماعة . فالجماعة الأولية إذن أكثر المؤثرات قوة فى تنظيم سلوك الفرد .

ويتضمن ما ذكرناه أمرين هامين فى الصناعة وهما :

(١) عند محاولة تغيير السلوك الإنسانى (فى حدود المناطق السطحية » من الشخصية على الأقل ، يجب أن تكون محاولتنا عن طريق الجماعة لا عن طريق الفرد فقد وجد عالم الاجتماع ثراشر F.M. Thrasher الذى درس عصابات الصبيان الجانحين فى شيكاغو أنه من المستحيل التعامل مع هؤلاء الصبية فرديا ولكن عندما تغيرت معايير الجماعة تغير كذلك سلوك أعضائها ، وسنتناول هذه النقطة بشىء من التفصيل فى مرحلة تالية .

(٢) إن من الأهمية بمكان أن يتحقق المدير من أن جماعة العمل غير الرسمية هى المصدر الأساسى للضبط الاجتماعى ، وإن عليه أن يحاول القيام بعملية ضبط مشروعة عن طريق مثل هذه الجماعات وأن عليه كذلك أن يتجنب تفتيتها ، فإن الاعتقاد الشائع لدى الإدارة بأن مثل هذه الجماعات تخريبية بطبعها وأنها تتصرف دائما وفق سيكلوجية الدهماء اعتقاد يقوم على فهم خاطئ خطير وهو أن أى فرد أو جماعة تختلف آراؤها عن آراء الإدارة لا بد أن تكون خاطئة . فالإضراب العادى مثلا لا يقوم على « سيكلوجية الدهماء » أو « روح معنوية سيئة » بل أنه على العكس من ذلك تخطيط يرسم عادة فى عناية ولا يمكن أن يكتب له التوفيق إلا إذا كان قائماً على روح معنوية عالية

جدا . والسبب الذى يجعل المدير يعتقد أن روح المضرب المعنوية سيئة هو أنه أى الإضراب لا يلتقى مع مصالح الإدارة ، ولكن كم سيكون راضيا هذا المدير إذا ما استنفذ العمال نفس الطاقة والحماس فى تحقيق أهداف الصناعة .

وباختصار فإنه من المحتمل أن تكون أعمال الجماعة الأولية القوية التكامل أعمالا منظمة مضبوطة هى فيما يتعلق بالموقف كما تراه الجماعة أى أنها على قدر من المنطق المعقول وعلى المدير الحكيم أن يتروى فى النقد حتى يسأل نفسه عما إذا كان قد أحسن معاملة مستخدميه ، وما إذا كان قد كلف نفسه مشقة شرح الموقف لهم شرحا كاملا ، وسمح لهم بمناقشته مناقشة مستفيضة .

إن ما يعرف باسم الجمهرة أو الدهماء يختلف تمام الاختلاف عن تكوينات الجماعات الأولية أو الثانوية ، بل إنها فى الحقيقة لا يمكن أن يقوم لها وجود إلا فى غيابها . فالسمة المميزة للجمهرة هى عدم وجود علاقات شخصية متبادلة بين أعضائها . فكل فرد يظل فى الحقيقة بلا كيان ، ضائع فى الجمهرة . والحقيقة أن تلك الخاصية — « الضياع » — هى المسئولة إلى حد بعيد عن ظواهر « سيكلوجية الدهماء » وإن كون أعضاء الجمهرة لا يعرفون — على وجه الدقة — بعضهم بعضا ، ولا ولاء لهم ، وليس لهم أى شكل من أشكال ضبط الجماعات الأولية هو السبب على وجه التحديد لحدوث مثل هذه الظواهر ،فى ذلك النمط من الشركات الصناعية ينطبق فرض الغوغاء الذى وصفه مايو ، وحيث يكون العمل كيفما اتفق ، لا تكامل فيه ، وغير منظم ،هو الذى يدع مبرراً قويا لقلق الإدارة وكما يقول دكتور كارل مانهيام Dr.Karl Mannheim فى كتابه Man and Society أنه ليس للجمهرة هدف اجتماعى ، أو وظيفة اجتماعية ، ولذلك لا يمكن تحديد سلوك الفرد بوظيفته فيها ، أو تنظيمه بواسطة الضبط المتبادل بين أعضائها ، ذلك أن هؤلاء الأعضاء لم يقيموا — بعد — علاقات شخصية بين بعضهم البعض .

إن تأثير الجمهرة على الفرد هو « العدوى » الخالصة ، فهو لا يخضع نزعاته لأعمال وظيفية . . . والسبب فى أننا نسلك هذا السلوك أو ذاك فى الجمهرة هو أن ضروب الكف المتعلقة بأسرنا ، أو جيراننا أو عملنا ، يلقى بها جانبا ، وفى

فوضى الحشد ، يلقى المتزنون من المواطنين بالحجارة ، ويطلق المستخدمون الفزعون النار على البوليس ؛ والجماعات التى كنا نتناولها بالنقاش عكس ذلك . فهى ليست علاقات عابرة — بل لها درجة من الدوام . كما أن لها أهدافاً معينة وبناءً محدداً وعدد محدوداً وأعضاؤها معروفون وفى مثل هذه الجماعات يكون لكل عضو وظيفة وعلاقات معينة تربطه ببقية الأعضاء .

وبالرغم أن ما يحدث عادة من أن تكون الجماعات الأولية صغيرة العدد ، للأسباب السالف ذكرها ، فإن الجماعة الثانوية الأكبر يحتمل أن تكون أكثر رسمية وأكثر إنضافا بالهدفية ، واتباعا للعقل ، وقد أورد إلزورث فاريس Ellswarth Faris فى كتابه The Nature of Human Nature ملاحظة مؤداها أن هنالك بعض الجماعات الاجتماعية الكبيرة ، ذات طبيعة سياسية أو دينية فى العادة ، تفصح عن كثير من خصائص الجماعات الأولية فمثلا « مجتمع الأصدقاء » وإن لم يكن — كما تشير الكلمة » جماعة مواجهة ، إلا أنه يعمد إلى المحافظة على شىء من القرب فى العلاقات الشخصية التى توجد فى الجماعة الأولية . ولذلك ، فليس ثمة نقطة محددة تفصل بين الجماعات الأولية والثانوية . إلا أن التفريق بينهما يظل ذا معنى ؛ فالجماعة الثانوية تميل إلى أخذ شكل منظم استجابة لغرض رسمى (فى حالة المصنع ، استجابة لإنتاج السلع) ، وتخطط بناؤها استجابة لهذه الغاية ، بعد تفكير للعقل بقدر متفاوت كما أنه ليست هنالك معرفة وثيقة بين أعضائه بعضهم ببعض . وقد يكون للجماعة الأولية هدف عملى معين ، وفى سعيها من أجل هذا الهدف قد تنظم نفسها بشكل منطقى تحقيقا لغايتها ، إلا أنها تقوم فى جوهرها على الإشباع الاجتماعى ، والاختيار الشخصى ، وتسعى ، بصرف النظر عن أى هدف عملى ، إلى المحافظة على وحدتها . وعندما لا يصبح للجماعة الثانوية وظيفة عملية فإنها تجنح إلى الانحلال ، أما بالنسبة للجماعة الأولية فإن بقاءها فى حد ذاته هدف كامل . ولقد قدم شارلز . هـ . كولى Charles H. الذى كان أول من درس هذه المشكلة منذ أكثر من عشرين عاما مضت — وصفاً كلاسيكيا للجماعة الأولية فى كتابه "Social Organization"

وهو كتاب لم ينل من الشهرة ما يستحقه فى هذه البلاد « إنجلترا » وهو يقول فيه « أعنى بالجماعات الأولية تلك التى تتسم بالاتصال الوثيق المباشر « وجها لوجه » والتعاون . وهى أولية من عدة أوجه ولكن أهمها أنها أساسية فى تكوين الطبيعة الاجتماعية والمثل العليا للفرد . ونتيجة هذا الاتصال الوثيق من الناحية السيكولوجية هو أسلوب معين من الفرديات Individualities فى كل مشترك حتى تصبح حياة الجماعة المشتركة وغايتها هى ذات الفرد — أو كيانه — فى صميمها وذلك لأسباب كثيرة . . . وربما كانت أبسط طريقة لوصف هذه « الكلية » هى أن نقول إنها « نحن » فإنها تتضمن نوعا من التعاطف والتوحد تكون « نحن » فيه بمثابة تعبير طبيعى فيعيش الفرد فى « وجدان » الكل ويجد الأهداف الرئيسية فيه .

ولا يجب أن نفترض أن وحدة الجماعة الأولية هى مجرد حب وانسجام ، بل هى دائما وحدة متمايزة ومتنافسة عادة وتسمح بتأكيد الذات ، وبمختلف الأهواء التملكية ، إلا أن هذه الأهواء يكسبها التعاطف طابعاً اجتماعيا فتخضع أو تنزع للخضوع لنظام الروح العامة ويصبح الفرد طموحا ولكن الهدف الرئيسى يصبح مكانة فى تفكير الآخرين يرغب فى تبوئها ، ويشعر بالولاء للمعايير المشتركة فى الخدمة والتعامل العادل . فالصبى مثلا قد يختلف مع أقرانه على مكانة فى الفريق إلا أنه يضع فوق هذه الاختلافات الفخر بفصله أو مدرسته .

ولقد قدم كولى ، كأمثلة نموذجية للجماعات الأولية : الأسرة ، جماعات اللعب عند الأطفال ، جماعة الجيران عند الكبار فى مجتمع القرية ، ويجب أن نضيف إليها كما سبق الإشارة جماعة العمل « الطبيعية » بوصفها الوحدة الأساسية للتنظيم غير الرسمى فى المصنع ، وإن كان التنظيم غير الرسمى فى الصناعة لا يتكون فحسب من جماعة العمل الأولية بل يمكن القول بأنه يوجد فى خمسة مستويات منفصلة هى :

(١) التنظيم الكلى غير الرسمى للمصنع باعتباره نظام من الجماعات المتشابكة من جميع الأنماط .

(٢) الجماعات الكبيرة التى تقوم عادة عن أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية للمصنع (مثلا : مسألة العمل فى ظل نقابة أو بلا نقابة ، أو استخدام عمال أغراب أو عدم استخدامهم) . وجماعة مختلطة من هذا النوع قد تمتد خلال جميع أقسام المصنع وتوصف عادة بأنها « جمهرة » أو « عصابة » .

(٣) جماعة أولية تتكون لحد ما — على أساس عمل مشترك فى نفس الجزء من المصنع وتكون العلاقات بين الأعضاء وثيقة — بدرجات متباينة أيضا — ومن المحتمل أن يعملوا ويتناولوا طعامهم ويتحدثوا معا . وتوصف الجماعة عند ذلك بأنها « زُمرة » Clique .

(٤) جماعة من صديقين أو ثلاثة بينهم صلة حميمة خاصة وقد يكونون أعضاء فى « زمرات » أكبر .

(٥) أفراد منعزلون نادرًا ما يسهمون فى أوجه النشاط الاجتماعى .

وهنالك — كما أشار ميللر وفورم Miller & Form . أسلوب فنى خاص Technique لدراسة التنظيم غير الرسمى للمصنع أو ما يماثله (المدرسة أو الملجأ) . ويجب أولا أن نذكر أن أى قدر من الدراسة للناس كأفراد لا يحتمل أن يزودنا بالكثير من المعلومات لأن الوحدة الملاحظة هى العلاقة الاجتماعية لا الفردية .

ولقد بدأ Roethlsiberger & Dickson اللذان قاما بالكثير من دراسات الطليعة فى مصنع Hawthorne بفرض خاطئ وهو أنه من الضرورى دراسة كل فرد حتى يمكن أخذ صورة للجماعة حتى تحققا فى نهاية الأمر من أن الجماعة وحدة فى حد ذاتها وأنه لا يمكن فهمها كمجرد مجموعة استجابات أعضائها الأفراد . وبعبارة أخرى ، إن سلوك وآراء الأعضاء بوصفهم أفرداً منعزلين قد يختلف عن سلوكهم وآرائهم حينما يصبحون جزءاً متكاملا من الجماعة . وسنورد فيما بعد أمثلة لهذه الظاهرة أما الآن فيمكن أن نكتفى بأن هذه قاعدة أساسية

فى علم النفس الاجتماعى . وليس بنا حاجة إلى القول بأنه لم يعد ثمة مختص فى علم النفس الاجتماعى يعتقد فى المفهوم العتيق « العقل الجمعى » الذى كان يستخدم فى وقت ما كتفسير لتجاوز سلوك الجماعة مجرد مجموع سلوك أفرادها . والتفسير بالطبع يكمن فى الأنماط المتغيرة للعلاقات المتبادلة داخل الجماعة . كما أنه من الضرورى أن يلاحظ الباحث أى الأفعال تلقائية وأيها تحددها الاعتبارات الرسمية المتعلقة بالقيام بالعمل . فإذا فسر الباحث مثلا الزيارات المتكررة من جانب أحد العمال لجزء آخر بعيد عن المصنع على أنه يرجع إلى الصداقة بينما كانت الزيارات فى الحقيقة جزءاً من العمل فإن تفسيره للتنظيم غير الرسمى للشركة سيتجاوز الحقيقة كثيرا . ولذلك فمن المفيد أن نفرق بين تلك الأفعال الفنية فى أساسها وتلك الاجتماعية ـ الفنية ، وتلك الاجتماعية الخالصة . فالأفعال التى يقوم بها أحد عمال مناجم الفحم عندما يثقب حفرة ليضع فيها شحنة متفجرة هى فى صميمها أعمال فنية شأنها شأن ما يقوم به العامل أمام آلته أو الكيميائى أمام منصته وسواء كان العامل فى هذه الظروف أعزب أو متزوجا ، أسود أم أبيض ، بروتستنتاً أو كاتوليكيا أو يهوديا أمر ليس بذى أهمية تذكر .

والجانب الاجتماعى الوحيد للعامل فى هذا المضمار هو المنزلة أو الأهمية الاجتماعية التى ينسبها الآخرون لعمله طالما أن أداء العامل لعمله قد يعتمد على استجابته لمكانة العمل الاجتماعية ومع هذا عندما يتضمن السلوك الفنى تفاعلا اجتماعيا يمكننا أن نتحدث عن سلوك اجتماعى فنى فمثلا يجب على العامل أن « يسجل Clock in » موعد حضوره وأن يذهب إلى حجرة الملابس ليغير ملابسه وأن يخبر الملاحظ وأن ينهمك فى المحادثة ـ بحد أدنى معين ـ مع زملائه فى أمور فنية وأن يعلم عاملا جديدا العمل ، وأن يذهب لأخذ أجره فى نهاية الأسبوع ، وأن يتردد على اجتماعات النقابة بصورة دورية ـ جميع هذه الأفعال وإن كانت اجتماعية بمعنى أنها تتضمن تفاعلا اجتماعيا إلا أنها فى الحقيقة جزء من العمل . وهذا السلوك الفنى ـ الاجتماعى ينتقل تدريجيا إلى اجتماعى خالص ـ التفاعل الاجتماعى الذى يقوم على أساس الاهتمام الشخصى

الخالص بالناس كما هم فى جوهرهم . وواضح أن السلوك الفنى ، والفنى الاجتماعى جانب من التنظيم الرسمى بينما ينتمى السلوك الاجتماعى إلى البناء غير الرسمى للمصنع وهذا الأخير هو الذى يعنينا هنا .

وما أن يتسنى للأخصائى النفسى الاجتماعى أو الأخصائى الاجتماعى أن يميز بين هذه الأنماط المختلفة من السلوك ويوجه انتباهه نحو العلاقات الاجتماعية بدلا من الأفراد حتى يشرع فى ملاحظة كيفية استجابة أعضاء الجماعة بعضهم لبعض ولن يهتم إلا بشكل ثانوى بما ينتجونه أو يؤدونه وسينصت لما يقولونه أو يحجمون عن قوله ، وما يفعلونه أو يحجمون عن فعله و يلاحظ مبلغ التقاء القول بالفعل . كما أنه يسجل الأفكار والمعتقدات والاتجاهات التى نتفق الأعضاء أو يختلفوا عليها . وأخيرا يحاول أن يكتشف إلى أى مدى تظل هذه الملاحظات ثابتة أو أنها تتغير بتغير المواقف ، ويجب أثناء مواصلته لبحوثه أن يحرص على أن يظل ما أمكن خارج عن الجماعة ، إذ لا يجب أن يصبح هو نفسه عاملا فى الموقف الذى يلاحظه . وإذا كان من المستحيل ألا يتدخل فعليه أن يحاول تحليل علاقته بالجماعة كما يفعل مع أى شخص آخر .

ويجب أن نتذكر بصدد ما سنشرع فى مناقشته الآن أن ما نصفه هو سلوك الجماعات غير الرسمية وليس مجرد الدهماء من الناس ويتوقف إمكان ملاحظتنا من السلوك الذى نشير إليه فى مصنع أو صناعة معينة على مبلغ ما تحظى به الجماعات غير الرسمية من السماح لها بالتكوين داخله ، إذ بالرغم من أنه لا يخلو مصنع خلوا تاما من أى شكل من أشكال الحياة الاجتماعية ، إلا أن هنالك الآن ظروفا كثيرة تعمل على تقويض المجتمع الوثيق التكامل . فعندما يكثر الانتقال من عمل لآخر ، لأى سبب من الأسباب ، أو إذا أقبل العمال على الأعمال العارضة « المؤقتة » عن طيب خاطر فإن فرصة قيام تجمعات أولية تقل ، فيما عدا تلك النواة الصغيرة من المستخدمين شبه الدائمين التى توجد فى كل مصنع تقريبا . ويبدو أن من المحتمل أن الميل إلى استخدام العاملات فى أعمال تتطلب بعض الوقت يؤدى أحياناً إلى نتيجة مشابهة ، إذ أن النساء

اللاتى يعملن أساساً ربات بيوت ، لا يشتغلن إلا ليحصلن على القليل من المال ، ولا يحتمل أن ينمو لديهن اهتمام وثيق بشئون المصنع . أما عندما يدخل العامل عملا وهو يعرف أنه — أو أنها — سيظل دائما مستخدما فى هذه الشركة ، فإنه سوف يرغب فى العمل على نجاحها ، كما أن من المحتمل أن يهتم اهتماما فعليا بالحياة الاجتماعية للمؤسسة . ولكن ، نادرا ما ينطبق هذا على من يعمل لفترة ما ، أو بعض الوقت ، ويمكننا — أحيانا — أن نزعم نفس الشئ بالنسبة للشابات الصغيرات اللاتى يعملن كل الوقت واللاتى قد يعتبرن عملهن استغلالا للفترة التى تقع بين الانتهاء من المدرسة والزواج . وعندما يشتد شعور الناس حيال مؤسستهم الصناعية حتى ولو كان ذلك الشعور غضبا واستياء ، فإنه يظل من الممكن دائما إعادة توجيه هذه الانفعالات . أما إذا كانوا لا يعيرونها اهتماما ، لأسباب خارجة إلى حد كبير عن المصنع ، فإن حل المشكلة يصبح أكثر صعوبة . إن الاتجاه إلى هز الكتفين « اللامبالاة » وترك العمل بحثا عن غيره فى أى مكان مما نجده كثيرا بين هذا الضرب من العمال ، يشكل مشكلة خطيرة تواجه الروح المعنوية الصناعية . إلا أن هذا — كما أشرنا من قبل — ليس ببساطة إلا جانبا واحدا من القضية العامة « أو المشكلة » وهو أن المجتمع الحديث مجتمع « بلا جذور » ينتقل فيه سكانه دائما من مكان لآخر . إن المدينة الصغيرة أو المجتمع القروى الذى يمثل المصنع فيه ، جزءا متكاملا منه ، والذى كانت تعيش فيه هيئة المصنع بأسرها كل حياتها ، أمر يصبح الآن أقل شيوعا . وكما يقول مايو Mayo « لم يعد المشرف يعمل الآن مع فريق من أشخاص عرفهم منذ سنوات طوال ، وربما طول حياتهم . بل أنه قائد جماعة من الأفراد تتشكل وتختفى وهو يراقبها تقريبا » وفى ظل هذه الظروف تجنح الروح المعنوية إلى الانخفاض ، وتلقى الحياة الاجتماعية الإهمال ، طالما أنه لا يبقى أى شخص الفترة اللازمة لذلك ، أو يحاول بالقدر اللازم من العناية أن يحسن ظروف العمل ، سواء اجتماعيا أو فنيا ، ولماذا يكلف العامل نفسه مشقة تغيير ظروف العمل إذا كان يعتبره مجرد عمل مؤقت ؟

ويبدو إذن أن من المحتمل إلى حد كبير أن توجد جماعات على قدر طيب من التكامل ، والحياة الاجتماعية الأصلية فى هذه الظروف المثالية :

(١) فى الأعمال التى تتطلب مهارة (إذ يقل احتمال قيام العمال المهرة بالأعمال المؤقتة أو العارضة) .

(٢) حين يكون المصنع فى مجتمع « محلى » صغير وقديم نسبيا .

(٣) عندما لا يكون ثمة عمل مؤقت أو يتطلب بعض الوقت فحسب ، وفى هيئات صناعية لا تقتضى فيها الاختلافات الفصلية — فصول السنة — تكرار الاستغناء عن أو الاستعانة بعدد كبير من العمال .

ويغلب الاحتمال فى أن نجد الجماعات الوثيقة التكامل بين العمال المهرة وشبه المهرة (الذين يبدون شغفا واهتماما بعملهم ويميلون إلى الاستمرار فيه) والرجال المتزوجين (الذين يتطلبون فى أعمالهم الثبات) والنساء المتقدمات فى السن (اللاتى يعنى الاتصال الاجتماعى بالنسبة لهن أشياء كثيرة) . ومن الممكن طبعا ، خلق روح معنوية طيبة فى ظل أية ظروف تقريبا ، إلا أن من الإنصاف أن نعرف أنه حتى فى أكفأ إدارة قد نجد من العسير جدا مواجهة بعض هذه المشاكل .

إن أكثر تفسيرات أبنية الجماعة تفصيلا ، هو التفسير المبنى على عمل عالم الاجتماع الأمريكى ج . ل . مورينو J.L. Moreno الذى قدم فى كتابه Who shall survive منهجا جديدا لبعض جوانب علم النفس الاجتماعى ويصف مورينو أسلوبه الفنى « بالقياس الاجتماعى » Sociometry ، واللوحات التى تصور أنماط التفاعل الاجتماعى داخل الجماعة « باللوحة الاجتماعية Sociogram وهو — باختصار — يصنف الاتجاهات الأساسية التى يمكن أن يفصح الناس عنها حيال بعضهم البعض إلى : جذب ، ونفور ، ولا مبالاة (قارن ذلك بتصنيف المحللة النفسية كارن هورنى Karen Horney : الاتجاه نحو الناس ، والاتجاه ضد الناس ، والاتجاه بعيداً عن الناس) ويطلب من

أعضاء الجماعة المراد دراستها أن يذكروا هؤلاء الذين يرغبون أو لا يرغبون فى مخالطتهم . ثم تجمع اختياراتهم بعد ذلك أزواجا وترتب ، ويعاد تشكيل جماعة الأعضاء وفق تفضيلاتهم . وقد قام مورينو بدراساته المبكرة فى مدرسة نيويورك التدريبية للفتيات ، التى طلب منه بحثها لانخفاض الروح المعنوية والافتقار إلى النظام مما أدى إلى المتاعب . وهذه المدرسة مجتمع مغلق عدد سكانه بين خمسمائة وستمائة فتاة يعشن فى ستة عشر مسكنا ، بكل منها « أم » مشرفة « Housemother تتولى رعايته . وقد رتب الأمر بحيث تذكر كل فتاة خمس فتيات أخريات تحب أن تشاركهن المسكن ، وأن ترتبهن حسب تفضيلها لهن . ورغم أنه كان من المستحيل إرضاء جميع المطالب ، إلا أنه قد وجدت اختيارات كثيرة متبادلة ، ويبدو أن النتائج النهائية كانت باهرة من حيث تحسينها للروح المعنوية ، وتحقيقها للرضاء العام ، معا . كما كان لا بد كذلك من اختيار « أمهات المساكن » « الرائدات » وعندما كان يفد إلى المؤسسة فتيات جديدات كان يطلب من كل « أم » تتوفر لديها أماكن شاغرة فى منزلها أن تقابل كل فتاة على حدة . وقد طلب من كل من الفتيات و « الأمهات » أن يذكرن اختياراتهن الأولى والثانية ، ويتم إسكان الفتيات بناء على ذلك . إلا أنه ليس من الضرورى أن نناقش تفاصيل هذه الحالة الخاصة ، التى كانت تهدف — كما هو الحال فى معظم أعمال مورينو — إلى غرض علاجى نفسى . والهام هو المعلومات التى حصل عليها بخصوص الأنماط الأساسية للنويات « جمع نواة « Nuclei الاجتماعية التى تقوم عليها التنظيمات غير الرسمية . وقد ذكر خمسة أنماط رئيسية من هذه النويات :

١ — لقد كانت أكثر النويات الأولية وضوحا ، الاختيار الأول المتبادل لفردين أو أكثر لبعضهم البعض . ويمكن تمثيل ذلك بالأزواج — أى اثنين — أو المثلثات أو المربعات أو الدوائر ، أو أشكال أخرى أكثر تعقيدا .

٢ — اختيارات غير متبادلة يمكن تمثيلها بسلاسل من أى عدد من الأفراد

(مثلا ا يختار ب ، ب يختار حـ ، حـ يختار د وهكذا . . . إلخ) .

٣ ــ الشكل الذى وصفه مورينو « بالنجمة » الناتج عن تجمع عدد كبير من الاختيارات لفرد واحد ، الذى قد يستجيب بدوره بجاذبية متبادلة ، أولا مبالاة أو نفور .

٤ ــ ومن التجمعات ذات الأهمية العملية الكبيرة ، الفرد القوى فى مقابل الفرد الشعبى أو المحبوب . فقد يكون الشخص الشعبى محل عدد كبير من الاختيارات من داخل جماعته ومن آخرين معزولين نسبيا عن بقية الجماعة ، ولكن بالرغم من ذلك قد يكون تأثيره ضئيلا نتيجة الاتصالات المحدودة بين معجبيه . وعلى العكس من ذلك قد يتميز شخص لا يختاره إلا عدد ضيئل من الشعبيين بتأثير قوى بفعل الارتباطات المتشعبة لهؤلاء الذين يمثل بالنسبة لهم مركزاً للجذب .

٥ ــ وأخيراً هنالك الأفراد المنعزلون الذين لا يختارهم أحد ما ، وإن كان من الممكن أن يختاروا أفرادا آخرين قليلين وكثيرا ما يعانى مثل هؤلاء الأفراد من سوء التوافق ، وقد يكونوا مصدر سوء التوافق فى جماعتهم . و باصطلاح مورينو قد يشكلوا مركز البؤرة فيما يطرأ على العلاقات بين الأفراد من تصدع وانكسارات . وسبب ذلك أن فردا مثل هذا يبتعد لانعزاله عن تيارات المشاعر والمعايير التى تمارس الجماعة السلوكية عن طريقها ضغطها على كل عضو ، وعندما لا يحس مثل هذه الضغوط فإن من المحتمل أن يصبح كالسفينة وسط الضباب والتى تضل طريقها وتصبح دون مرشد يهديها .

وهذه الأبنية التى تأخذ شكل النواة Nuclear ترتبط بالطبع بعضها ببعض وتتداخل مكونة نظاما بالغ التعقيد ، إذ يصبح كل عضو جزءا من أبنية عديدة تتباين شدتها واكتمالها . فالأعضاء الذين يحظون باختيار يتجاوز الحد overchosen ليسوا شعبيين محبوبين ــ فحسب بالمعنى السطحى للكلمة بل إنهم القادة الذين يتبنون مطالب واحتياجات أعداد كبيرة من (المجموعة) . كما أنهم الأعضاء الذين ينالون أشد الرغبة فى مشاركتهم ، والذين كسبوا هذه المنزلة فى الاختيار

لأنهم يعملون من أجل الآخرين بحساسية تتسم بها استجاباتهم ، مما لا يتصف بها الفرد العادى فى المجتمع (الذى يختار بدرجة متوسطة) . وقد وجد أنهم أفراد يتجاوزون فى إدراكهم الآفاق الضيقة لاحتياجاتهم الشخصية ، إلى الآفاق الواسعة لاحتياجات مواطنيهم . إنهم أفراد يبلغون أبعد مدى فى ربط أنفسهم بالآخرين ، وترجمة احتياجات الآخرين إلى منافذ مثمرة (عن هيلن جينجز موسوعة علم النفس Encyclopadia of Psychology by : Helen Jennings) .

إن بناء الجماعة ليس بشبكة جامدة من القوى ، بل إنه شبكة دينامية « متحركة متفاعلة » من القوى التى تتغير دائما بدرجات متفاوتة فقد يترك الجماعة بعض الأعضاء ويحل محلهم آخرون أو قد تقع أحداث تغير من مكانة بعض الأعضاء وبالإضافة إلى ذلك قد يتغير بناء الجماعة تبعا للمهام التى تواجهها . فمثلا ، قد ينتظم عدد من الناس فى إحدى رحلات المعسكرات حول قيادة شخص يحظى بأكبر نصيب من الحب والشعبية (بالمعنى المعتاد للكلمة) داخل الجماعة . ولكن إذا ضلت الجماعة سبيلها فى الجبال ، فإن القائد الذى يحتل القمة هو الشخص الذى يعرف المكان والذى تتوفر فيه القدرة على العودة بالآخرين إلى قواعدهم سالمين . إن الأعضاء الآخرين ينظمون أنفسهم تلقائيا حول تلك القيادة تبعاً لما يجابه ذلك عليهم من فائدة فى الموقف المعين وقد أشار مورينو إلى أن اختيار الفتيات فى مدرسة ولاية نيويورك التدريبية لمن يرغن مزاملتهن فى المنزل لم يكن دائما هو نفس اختيارهم عندما يخترن زميلات للعمل . فقد يكون أحد الأفراد منعزلا بالنسبة لأحد المواقف ، ويكون محبوبا فى آخر . وقد وجد أن المجتمع — يخرج ضروباً متعددة من القيادة — ضروباً تمثل الحاجات المتعددة المتباينة لأعضائه الكثيرين الذين يتفاعلون فى داخله ، وبالمثل كشف عن ضروب عديدة من الانعزال «أو العزلة » . (هيلين جينجز) ونتيجة هذا أنه لا يوجد قائد طبيعى أو « عام » بالمعنى المألوف للكلمة — فالقائد هو الرجل — أو المرأة — الذى تبلغ قدرته على مجابهة الموقف القمة بالنسبة للآخرين . إن القيادة ليست سمة شخصية يمكن بحثها كما لو كانت خاصية من خصائص

الفرد — بل إنها دائما وظيفة للموقف ولطبيعة الجماعة . وقد أجاد J.M. Barrie تصوير ذلك فى مسرحيته المسماة كريتون العجيب The Admirable Crichton ؛ التى تصف كيف ضلت أسرة أرستقراطية بصحبة رئيس الخدم سبيلها فى جزيرة مهجورة . وتبوأ رئيس الخدم مركز الزعامة فى خلال فترة قصيرة لما يتميز به من قدرة على الابتكار والتصرف وما له من معلومات خاصة ، وقد قبل بقية أعضاء الجماعة عن طيب خاطر أن يجمعوا أنفسهم حول زعامته . فكريتون هو الرجل الذى تناسب إمكانياته ومعلوماته الموقف الجديد . إلا أن الأمور لا تتغير بهذا الشكل البالغ فى الصناعة — فالمواقف الممكنة محدودة العدد . فقائد جماعة العمل — بالمعنى الرسمى — هو المشرف أو الملاحظ ، الذى يحتمل — فى الظروف العادية — أن ينال القبول بوصفه قائداً لأغراض تتعلق بالعمل وبقدر ما يكون مشرفاً لائقا ، بقدر ما يحاول أن يرى أنه يحظى بالقبول عن طيب خاطر بوصفه القائد اللائق لهذا الموقف ، وليس بوصفه فرداً قد فرض نفسه على الجماعة بفضل ماله من سلطة رسمية ولكن إذا ما قامت اضطرابات فقد يصبح القائد الذى يحظى بالاعتراف ما يعرف فى القول الدارج باسم « مثير الشعب » Agitator ومن الممكن أن يكون هذا عضو فى الجماعة يقابل عادة بالتجاهل ، والاستفزاز بوصفه شخصا غريب الأطوار أو متطرفا . وقد يحيط به رجال آخرون محبطون أو مستاءون ليكونوا نواة البناء الجديد . ومن المحتمل إلى حد كبير ، أن يصبح القائد الجديد الذى يختار اختياراً حرا من أكثر الرجال بعداً عن الشعبية فى المجموعة ، كما حدث ، على سبيل المثال ، فى مصنع معين حيث أحس المشرفون أن مكانتهم أصبحت مهددة ، وأن سلطتهم قد وهت ، بفضل الإدارة . وفى هذه الحالة ، كان الرجل الذى يختار بانتظام رئيسا لجماعة المشرفين رجلا مشاكسا « بلطجى » يكرهه معظم الآخرين كراهية بالغة . إلا أنه اختير بإجماع فى كل مناسبة ، طالما أنه كان الشخص الوحيد الذى يستطيع مواجهة الإدارة . وبالمثل — كما سبق أن أشرنا — قد يرتقى رجل من النمط المثير للشغب الذى يشك دائما بشكل جنونى فى نوايا الإدارة ، ويعرف عنه زملاؤه ذلك ، قد يرتقى هذا الرجل إلى مرتبة القيادة ، إذا عم السخط . وكثيراً ما يبدو

أن لب شخصية القائد تفصح عن تلك السمات أو الاتجاهات التى تحدثها المؤثرات البيئية بصورة عارضة فى الشخصيات الخارجية للقادة .

ومن الأمثلة الرائعة على تلك الملاحظة فى المجال السياسى قيام الحزب النازى فى ألمانيا . فالشعب الألمانى الذى طغى عليه الشك وملأته البغضاء بعد معاهدة فرساى اختار هتلر قائدا له ، والذى كان — من وجهة نظر الطب العقلى — مصابا بجنون العظمة والاضطهاد Paranoiac قد اعتل عقله وامتلأت نفسه تشككاً وبغضاءً وكان أتباعه يتصفون بنفس السمات — فشتريخز Streicher وهيملر Himmler وهس Hess كانوا بلا شك أشخاصاً ذوى عقول مريضة يتحكم فيها جنون العظمة والاضطهاد . وبدأ يلتف حول تلك النواة من الضالين الانتهازيون من أمثال جورنج Goering وريبنتروب Ribbentrop وبقيتهم .

وفى ظل ظروف أفضل ، يجتمع شمل أعضاء الجماعة فى الصناعة لأسباب بادية الوضوح ، مثل كونهم يؤدون نفس العمل ، أو أنهم ينتمون إلى جنسيات متشابهة ، أو أصول إقليمية ، أو أنهم من نفس الجنس أو العمر أو الرياسة فى المؤسسة . وفى أغلب الأحيان فإنهم يجتمعون لأنهم يحتلون أماكن متجاورة فى محل العمل . وهذا هو الحال خاصة إذا كانت الحركة محدودة بطبيعة العمل . ولما كان القرب المكانى بالغ الأهمية ، فإن ما ينجم عن ذلك أن تتطابق جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية . وهنالك من الناحية الأخرى قدر كبير من التداخل . فمثلا ، قد يخلق عدد من المشرفين جماعتهم غير الرسمية الخاصة بهم ، التى قد تلتقى — رغم انفصال أفرادها بعضهم عن بعض أثناء ساعات العمل — فى المقصف وقت تناول الوجبات الغذائية ، أو بعد العمل فى ظروف اجتماعية . وقد يكوّن بالمثل الشباب أو متقدمى السن من العمال ، أو من انقضى على عملهم بالمؤسسة أعواما طوالا ، وقد يكوّن هؤلاء زُمراً « شللا » لا تتفق مع الجماعة التى اعتادوا العمل معها . وعلى هذا يمكن أن يكون كل عامل عضوا فى أكثر من جماعة داخل المصنع ، وأن تتباين منزلته فى كل منهم ، وأن يكون صاحب المكانة المرموقة فى أحدهم قليل الشأن — نسبيا — فى غيرها .

إن منزلة الفرد تقوم على مبلغ ما يسهم به لتحقيق أغراض جماعته ولما كان لأعضاء جماعة العمل الأولية أغراض كثيرة بالإضافة إلى إنتاج السلع ، فإن ذلك يؤدى إلى وجود مصادر كثيرة للمنزلة المرموقة . وقد يستمد الرجل مكانته من مهارته فى استخدام بعض الأدوات ، أو معلوماته عن عمليات معينة ، أو كرمه ، أو قدرته على إدخال السرور على نفوس الآخرين أو ما يعرف عنه من قدرة على الإسعاف ومعرفة بالعلاج السريع لمن يقع له حادث . وحتى الأبله ، فى جماعة العمل غير الرسمية أو فى القرية الصغيرة أيضا ، له مكانة وانتماء معينين . وفى جماعات المواجهة (التى تدور فيها العلاقات بين أعضائها وجها لوجه) فإن السمات الفردية تلاحظ مباشرة ، كما تصبح معروفة بوجه عام ، أما فى الجماعات الثانوية الأكبر فلايمكن تحديد المكانة مباشرة بسبب سوء الإتصال إلى حد كبير . فالمرء فى الصناعة الحديثة إذ يعمل فى أحد الأقسام ، لا يكون لديه إلا فكرة ضئيلة عما يؤديه غيره فى قسم آخر وإلى أى حد يسهم — هذا الآخر — بعمله فى بلوغ الغرض العام . إن العامل اليدوى — على وجه الخصوص — لا يستطيع أن يفهم ما الذى يعمله موظفو المكاتب كما أن المصنع لا يحيط بما يعمله الحقل (Gordon Rattary,Are Workers human) ويصبح على الناس ، فى ظل هذه الظروف الاعتماد على المظاهر الخارجية للمكانة التى يصبح معناها المكانة داخل التنظيم الرسمى للمؤسسة . فالرجل يوزن بمرتبه ، وموضعه فى التدرج الهرمى ، وحجم مكتبه . وبالمقصف الذى يتناول فيه وجباته وهكذا . . . إلخ وإن مبلغ ما ينسب إلى مثل هذه الأمور من أهمية فى المصنع العادى يستوجب الدهشة حقيقة . وكثير من الملاحظين ذوى العقول المتحررة ، من لم تسبق لهم المعرفة بالصناعة ، والذين قد اقتنعوا من خبرة قصيرة لهم بالحرب ، أن الجيش إلى حد ما غير ديموقراطى وتحكمى ، هؤلاء قد تتملكهم الدهشة إذا تبينوا عندما يدخلون مصانع معينة أن الجيش بالمقارنة لها بدأ يبدو نظاماً يقوم على التسامح والعدل و — نسبيا — الديمقراطية . وكما ذكر الدكتور تردجولد Dr. Tredgold فى الجيش — مثلا — الذى يعتبره البعض حتى الآن غير

ديمقراطى ، يأكل الجنرالات مع الملازمين ، ويغسلون أيديهم سويا . ورغم أنه يوجد فى الوحدات أحيانا ثلاثة مقاصف مختلفة لتناول الطعام « ميز » فإن بعض المؤسسات يوجد بها ستة بل سبعة أحيانا . إن المميزات التى تدل على مكانة الشخص فى الصناعة ليست نابعة عن ذاته (أو أنها أقل بروزا فى هذا المضمار) بل إنها تعرب عن نفسها فى حجم المكتب (وكثيرا ما يكون أكبر المكاتب أقلها امتلاء) ونوع السجادة وحجمها وحجم الرسائل (وما يوشى به حواشيه) والاسم المكتوب على باب حجرة المكتب ، وعدد التليفونات (بل ربما ألوانها) وبالطبع سهولة مقابلته ؛ (Human Relation in Industry).) أو — ولتأخذ مثالا آخر — كما يخبرنا تايلور أن وضع شارات مميزة للمكانة أصبح تقليدا جاريا له نظمه ، وأن ثمة نظما مفصلة تحدد المستوى الذى يستطيع المرء عند بلوغه فى التنظيم الهرمى أن يضع مصباحا على باب حجرة مكتبه وأن يكون له كرسى ذو وسادة ومساند . وأخيرا قطعة من السجاد فى حجرة مكتبه » وفى أنواع من المصانع أكثر تعسفا ، يحتمل أن تواجه المرشح الجديد للإدارة بعض اللحظات الحرجة عندما يحاول أن يعرف أين يجب عليه أن يغسل يديه أو أن يتناول طعامه أو أن يترك سيارته . وعندما يهفو فإن النظرات السوداء تلاحقه . إن المستخدمين الإداريين يخوضون الحرب من أجل حقهم فى تليفون ، أو سجادة أو مكان فى مقصف الإداريين أو موقف السيارات لا لأنهم يريدون هذه الأشياء فى حد ذاتها بل لما لها من دلالة اجتماعية . ولكن نفس هؤلاء القوم يعجبون من أن العامل فى القسم الصناعى فى مؤسستهم يعترض على استخدام حجرة الملابس التى تنتمى إلى المخزن بينما تكون عمليات البناء دائرة فى المصنع ! إن هنالك أعمالا فى كل مصنع تبدو للغريب (بل وللإدارة كثيرا) فى مستويات مختلفة تماما من الأهمية الاجتماعية . فمثلا فى بعض المطاعم يعتبر الذين يعدون السمك أقل فى المنزلة ممن يعدون اللحم رغم أن كليهما قد يتناول أجرا واحدا . ويذكر الدكتور ترد جولد حالة عاملة تنظف دورة المياه هددت بترك العمل عندما طلب منها أن تنظف الأفران فى المقصف ، فقد كانت وظيفة منظف دورة المياه فى هذا المصنع

أعلى فى المرتبة من وظيفة منظف الأفران فى التقدير غير الرسمى للعمال والسبب الرئيسى هو أن الأولى — بالإضافة إلى كونها منظفة ، فإنها كانت مسئولة عن بعض المواد كالصابون وأدوات دورة المياه ، كما كان من سلطتها إخراج عمال آخرين إذا ما اعتبرت أنهم تحدثوا أو دخنوا أطول من اللازم فى دورة المياه . ومن الغريب حقا أن كثيرا من هذه التقديرات التقليدية للمنزلة غير معروفة تماماً لذوى السلطة ، مما يؤدى بهم إلى أخطاء غير مقصودة يبدو أنها تصدم العمال . وقد يستاء العامل عندما ينقل إلى عمل آخر له نفس الأجر ، إلا أن مستوى مكانته أدنى ، تماما كما يستاء الرئيس عندما يجد أن مكان الإدارة الجديدة قد حجز للمنفذين « من يقومون بتنفيذ الأوامر » وكثيرا ما يحدث أن يستاء العمال الذين ينقلون إلى عمل آخر بنفس المرتب ولكن له مكانة غير رسمية أدنى بسبب سوء صحتهم أو عدم كفايتهم ، استياء شديدا . والحقيقة أن مسألة المكانة من بين أكثر أسباب الإضرابات شيوعا وكذلك أيضا تختلف مختلف المصانع أو صناعات بأسرها فى مكانتها فى نفوس العمال فعامل الصلب أو العامل بمناجم الفحم إذا ما طلب منه أن يعمل فى مصنع لصناعة العلب التى تحفظ فيها الأغذية يستاء مثلما يستاء الطبيب الذى يطلب منه أن يقوم بعمل ممرض ويجب أن يكون من بين المبادئ القويمة فى الإدارة التأكد من عدم المساس بتقدير الناس لأنفسهم بإتيان أى عمل يخفض من مكانتهم فى علاقتهم بالآخرين ويجب أن نتذكر أن من الممكن خفض المكانة لا بنقل الشخص من مستوى إلى آخر لا يحظى إلا بتقدير أقل فحسب بل وبالقيام بتصرفات ترفع المكانة النسبية لأحد الجماعات ومن ثم تخفض بشكل غير مباشر مكانة جماعة أخرى . وقد دلت كثير من المناقشات حول الصناعة أن العمال يهتمون بمقارنة أجورهم بأجور الآخرين أكثر من اهتمامهم بالمبلغ بصورة مطلقة . وكتب أحد الاقتصاديين يقول « لقد بينت كل دراسة للعمال الصناعيين أن مستويات الأجور ليست مطلقة فى عقولهم . إن الاختلافات فى معدل الأجور بين مختلف الأعمال أمر يوليه العمال اهتماما بالغا ، ذلك أن المكانة تقوم عليه أما معدل الأجور بصفة

مطلقة فنادراً جدا ما يكون ذا أهمية . ولكنه يكون بالغ الأهمية — بل قد يكون أهم الأمور جميعا — فى أى نظام اقتصادى يكاد يقيم الأود أعنى فى المراحل المبكرة جدا من التصنيع كما تكون لها أهميتها كذلك فى حالة التضخم المالى عندما لا تلتقى الدخول إطلاقا بالأثمان . أما فى غير ذلك فإن معدل الأجور لا يحتل مكاناً بالغ الأهمية بين اهتمامات العمال (كتاب المجتمع الحديث (Peter Drucker : The New Society وكثيراً ما تختلط مفهومات المكانة Status والدور Role والمنزلة Prestige وبصفة عامة تتضمن المكانة وضعا داخل الجماعة ، والدور السلوك المناسب الذى يتناسب وهذا الوضع أما المنزلة فهى أمر شخصى لحد أكبر يضفيه الشخص على مكانته ودوره فمثلا ينال الطبيب دائماً قدراً معيناً من الاحترام لمجرد كونه ذا مكانة رسمية كطبيب أما منزلته فقد تزيد أو تقل وبتوقف ذلك على ما إذا كان طبيبا ماهرا أم لا وهذه التفرقة ذات أهمية لتصحيح المفهوم الشائع فيما يتعلق بالترقية الذى يقوم على هذا الخلط بين المكانة والمنزلة . فليس صحيحا ببساطة أن نقول — كما يحدث دائما — أن كل شخص يريد الترقية بمعنى رفع مكانته الرسمية بل إن ما يريده الناس هو مكان « وضع » Position يستطيعون أن يرفعوا فيه من منزلتهم .

فالحرفى متوسط المهارة لا يرغب فى أن يكون رئيسا أو مديرا للمصنع — بل يريد أن يصير حرفيا ممتازا وأن يعترف به على هذا الأساس . أى أنه يريد أن يشعر أنه إذا أتقن أداء عمله فإن ذلك سيحظى بالاعتراف لا ماديا فحسب ، بل وأيضا بما يناله من امتيازات زائدة .

ويقسم علماء الأنثروبولوجيا (علم الإنسان الاجتماعى) المكانة Status إلى نمطين فرعيين : المكانة اللصيقة Intrinsic أو الوظيفية Functional والمكانة المكتسبة Derived أو غير الوظيفية . وفى الأولى يطلب الشخص التقدير والاعتراف بناء على مهارته أو معلوماته ، ومميزاته الفيزيقية — البدنية — فهو حرفى ماهر ، أو من أكثر رجال الإسعاف معرفة ، أما فى الأخيرة . — غير الوظيفية — فإن المرتبة والمكانة يكتسبان من شغله مكانا Position معينا ، أو وظيفة فى

التدرج الهرمى الرسمى . فرئيس مجلس الإدارة أو مدير المصنع ، أو المشرف ، ينتمون – كما هو واضح – إلىهذه الطبقة . ومن وجهة النظر الحالية ، من الأبسط أن نعتبر المكانة اللصيقة – الوظيفية – هى التى تنتمى إلى التنظيم غير الرسمى للمصنع ، والمكانة المكتسبة هى التى تنتمى إلى التنظيم الرسمى . وبالرغم من أن الإثنين كثيرا ما يجتمعان ، إلا أنهما لا يرتبطان فى جميع الأحوال وقد اقترح أن تستعيد الصناعة الحديثة المنزلة Prestige الوظيفية للعمل ، وأن تتحاشى غير الوظيفية – أى المكتسبة – أو المنزلة المصطنعة ، وأن تتفق المكانة Status والامتيازات والأجر مع المساهمة الحقيقية التى تبذل . إلا أن هذا لا يمكن عمله ، حتى يستطيع كل فرد – مع تحسن أساليب الاتصال – أن يفهم قيمة ما يساهم به كل فرد غيره فى تحقيق الكل . إن الفائدة الكبرى للمكانة الوظيفية أو « اللصيقة » هى أن تتيح الفرص للجميع ، إن احترام الوالد بوصفه الشخص الذى يكسب للأسرة خبزها لا ينقص من احترام الأم ، الذى يعتمد على مقومات أخرى . كما أن حظ خير أطباء الأسنان من الاحترام لا ينقص منه أن هناك غيره من يعتبر خير زارع (G.R. Taylor: conditions of Happiness) ولهذا السبب تؤدى المكانة الوظيفية إلى تنافس أقل ورضا أكثر ، مما تؤدى إليه المكانة المكتسبة التى تقوم على القوة أو الثروة . وثمة عيب آخر فى نظم المكانة المكتسبة هو أنها – فى ظل الظروف التى تسم العصر الحديث – تتجه أن تصبح ما يوصف « بالحركة » Mobile أى أنه من الممكن دائماً الانتقال إلى أعلى وإلى أسفل كذلك فى التدرج الهرمى ، إلا عندما تقوم المكانة المكتسبة على المولد ، كما كان فى العصور الوسطى .

إن من اليسير فقدان المال والسلطان بينما من العسير كسبهما ، كما أن صاحبها يفتقر إلى الشعور بالأمن أى إلى ثبات أقدامه فى مكانه هذا . أما فى المكانة الوظيفية على العكس من ذلك فإن الشخص يجرى دائما على ما قد حققه فى الماضى ، حتى ولو لم يعد محتفظا بمهارته السابقة . والسبيل الوحيد الذى يؤدى إلى فقدان المكانة الوظيفية هى أن يسلك صاحبها ما يجعله يفقد احترام الآخرين

له . وقد ذكرنا أن المكانة فى الجماعة غير الرسمية فى جوهرها وظيفية . إلا أن ما يهمنا فى الصناعة — لأسباب عملية — ليس ما إذا كانت المكانة وظيفية أو غير وظيفية . إن الشيء الهام هو ما إذا كانت تحظى بقبول غالبية الموظفين أم لا . إن المشرف الذى يحاول أن يجعل من نفسه شخصاً مقبولا ومحترما من جانب جماعته العاملة يحاول — فى الحقيقة — أن يحول مكانته من مكانة غير وظيفية إلى مكانة وظيفية . فهو القائد الرسمى وغير الرسمى معا للجماعة ، وهو يحتل مكانته لا بفضل سلطة عليا، فحسب ، بل برغبة مرئوسية عن طيب خاطر.

وبينما تكافىء الجماعة العاملة أعضاءها بمنحهم مكانة وظيفية ، أو — ما يعادل ذلك وهو الأمن الانفعالى واحترام الذات ، فإننا نتوقع كذلك من العضو أن يمتثل لعاداتها . وقد تتضمن هذه العادات الإيديولوجية العامة — أى الفلسفة والأفكار — للجماعة ككل ، أو تتعلق بالسلوك المنتظر من فرد يحتل مكانة معينــة . وقد يفرض الامتثال باستخدام السخرية بل وأحياناً باستخدام العنف ؛ إلا أنه نادرًا ما تكون هنالك حاجة إلى استخدام تلك الجزاءات ، ذلك أن عضو الجماعة عادة يكون شديد الاهتمام كسولا بفقد احـــترام زملائه . ولقد وصف ميللر Miller وفورم Form حالة عامل ذهب إلى العمل مرتديا قبعة من اللباد الرمادى الفاتح بدلا من غطاء الرأس القديم الذى يلبس عادة أثناء العمل . وعمد العمال فى المرة الأولى إلى مضايقته ، وسألوه ما إذا كان يعتقد أنه أصبح رئيسا . أما فى اليوم الثانى فكانت استجابتهم أكثر عنفا . وفى اليوم الثالث حضر العامل إلى عمله مرتديا قلنسوته بالشكل الذى يرضاه الجميع . ووقع حادث مماثل عندما ارتدى سائق إحدى سيارات النقل قميصا أبيض ورباط عنق . وفى هذه الأمثلة لم يسلك الرجال الذين يهمهم الأمر سلوكا مبنيا على المفهوم العام للسلوك السوى داخل الجماعة .

وكثيرا ما يفرض ضغط كبير محافظة على النظام ، للتأكد من أن هؤلاء الذين يشغلون مكانة معينة يؤدون دورهم بالشكل الذى يعتقدون أنه الصورة اللائقة . فمثلا — لا ينظر دائما إلى الشخص ذى السلطة الذى يحاول أن يسلك

كشخص « عادى » نظرة تقدير . ويذكر تيلور G.R. Tylor كيف أن أحد مديرى الإدارات ، قد اعتبر أنه « يحط من مكانة المؤسسة » ، عندما ذهب إلى عمله فى سيارة قديمة أصابها العطب . إن هؤلاء الناس الذين يشكون من أن الأطباء يتصفون فى سلوكهم ، ويعتبرون أنفسهم من صنف يختلف عن بقية البشر هؤلاء أنفسهم كثيرا ما يكونون أول المنوهين بعدم كفاءة الطبيب عندما يحاول أن يسلك كشخص عادى .

إن جميع الجماعات الصناعية غير الرسمية تقريبا تصر على أن يؤدى أعضاؤها قسطهم العادل من العمل (أى : النسبة العادلة من العمل الذى تؤديه الجماعة بأسرها) .

وهذا جزء من قاعدة أكثر عموما وهى ألا يربح أى عضو على حساب عضو آخر . كما لا يوافقون كذلك على ترقية ينالها شخص باستخدام تأثير غير لائق ، لا لأن هذا « غير عادل » بالمعنى الواسع للكلمة ، بل لأنه يخرج على الولاء للجماعة . أما على العكس من ذلك إذا استفادت الجماعة استفادة غير عادلة على حساب جماعات أخرى (مثلا : بالخروج على نظم الشركة) فإن العضو الذى يفشى ذلك يؤنبه زملاؤه تأنيبا بالغا .

إن العضو لا يحظى بوقاية الجماعة إلا عندما تتعلق المسألة بالتنظيم الرسمى فحسب . أما عندما تخرج على قواعد التنظيم غير الرسمى فإن عمله سيقابل باستياء عام . ولقد سبق أن وصفنا فى الفصل السابق بعض القواعد العامة لجماعة العمل غير الرسمية ولكن لا يجب أن يعتقد — وقد بين ذلك الدكتور فلورنس Florence — أن ذلك يخص العمال أو المشتغلين بالصناعة فحسب بل إن أى جماعة صغيرة وثيقة الارتباط ، سواء كانت الأسرة أو جماعة من تلاميذ المدارس العامة ، أو جماعة من عاملات النسيج . . . من الأكيد — تقريبا — أن تعترض على العضو الذى يروى قصصا تتعلق بعضو آخر لأى شخص خارج الجماعة ، والعضو الذى يفشل فى أداء القسط الواجب عليه أداؤه من العمل ، والعضو الذى يعمل أكثر مما يجب ومن ثمة يكشف الآخرين . إن لجماعة العمل الصناعية

عادة تقديراً عادلا واضحا لما يمكن اعتباره — فى مختلف الظروف — « عملا يوميا منصفا » كما أنها تنزع إلى الاحتفاظ بالإنتاج فى حدود قدرة العامل المتوسط وهذا الضرب من تقييد الإنتاج يعتمد — إذن — على عوامل داخل الجماعة ، وعلى العلاقة التى تشعر الجماعة بوجودها بينها وبين المؤسسة ككل سواء كانت هذه العلاقة سيئة أو طيبة .

فعندما يحسون أن من غير المحتمل أن يعاقب الأعضاء الضعاف ، وأن المؤسسة عادلة فى تعاملها مع العمال ، فإن تقيد الإنتاج بسبب هذه الظروف سوف ينتهى . وما الكثير من ألوان التقيد بالطبع إلا صلة بسيطة بالظروف الداخلية فى المؤسسة فى ذاتها ، وإنما ترتبط بعوامل اقتصادية وسياسية تعمل فى معظمها خارج نطاق سيطرة الإدارة . وسنتناول ذلك فى مكان آخر . وقد تم فى كثير من الأعمال تقنين الأساليب الدقيقة للاحتفاظ بالإنتاج داخل الحدود التى قررتها الجماعة فمثلا قد تقرر القواعد غير الرسمية أن يرفع العامل قطعتين من مادة ذات حجم أو وزن معين وقطعة واحدة فقط ذات حجم أو وزن آخر فى كل عملية رفع وحتى العمال الذين لا ينتظمون فى نقابة مهنية يحتمل أن يكون لهم قواعد من هذا القبيل ويمكننا أن نجد أمثلة مفصلة لمثل هذه الأعمال فى كتاب S.B.Matheivsonالمسمى restriction of outputamong unorganised Workers ولقد قام ماثيوش ومعاونوه بالعمل كسائقى ماكينات وصناع وغير ذلك من الأعمال وعاشوا بين العمال فى بيئاتهم الخاصة . ووجدوا أن أكثر الأسباب التى يبرر بها العامل غير المنظم مثل هذه الأعمال — وهذا بغض النظر عن ممارسات تقييد الإنتاج التى تشكل جزء من سياسة النقابة — هى الخوف من البطالة ، والازدياد البالغ فى المطالبة بالسرعة والاستياء من الإدارة .

إلا أنه من الخطأ — حتى فى أسوأ المصانع — أن ننظر إلى التنظيم غير الرسمى للجماعة العاملة فى ضوء عزم العمال على مقاومة سياسة الشركة فحسب . وقد بين ميللر وفورم أنه إذا ما واصل بعض المديرين من الطراز العتيق سياسة

« أنك لا تأخذ أجرك لتفكر ، فإرضخ لما تؤمر به حتى النهاية مع العمال» ، فإن المؤسسة سرعان ما تجد أن من العسير عليها أن تواصل العمل : فبدون مساعدة التنظيم غير الرسمى ، كثيرا ما يصبح عمل التنظيم الرسمى بلا طائل . وكثيرا ما يحدث هذا عندما يحاول المديرون أن يحددوا كل تفاصيل الإنتاج ، فإنهم يكونون من البعد عن الإنتاج بحيث لا يستطيعون مواجهة الكثير من المشاكل التى تنشأ . إلا أنهم كثيرا ما يصدرون أوامرهم على أساس ما يدعونه من معرفة . فإذا ما أطيعت أوامرهم طاعة كاملة ، نتج عن ذلك الارتباك والخلط وانخفاض الإنتاج والروح المعنوية . ولكى يستطيع العمال تحقيق أهداف التنظيم فإنهم يضطرون لخرق الأوامر كثيرا ، والالتجاء إلى أساليبهم الفنية الخاصة فى العمل ، وتجاهل تسلسل السلطة ، وبدون هذا الضرب من التمرد لا يمكن إنجاز الكثير من العمل . وهذا التمرد الذى ليس له ثمة داع — والذى يأخذ شكل العصيان والاعتزال لازمين بصفة خاصة لكى تستطيع المكاتب الكبيرة أن تؤدى وظيفتها بشكل كافى (Industrial Sociology) .

إن ثقافة الجماعات الصناعية تشتق من مصادر كثيرة : — من أصول طبقية ومن مصادر مهنية وفنية ، ومن جو المصنع الذى يكون محيطهم الأصلى وأخيرا من الخبرات النوعية الخاصة بالجماعة غير الرسمية نفسها ، ويمكن تقسيم بعض مظاهرها الأكثر أهمية فيما يلى :

(ا) اللغة المهنية (ب) الاحتفالات والطقوس (ج) الأساطير والمعتقدات

ومن المعروف جيدا أن المهن المختلفة تستخدم فى عملها عبارات فنية شاسعة التباين . إلا أنه لا يعرف دائما إلى أى حد يمكن أن تكتسب عملية بناء اللغة هذه طابعا تنظيميا . وستذكر فى الفصل التالى الكثير عن اللغة كأداة للاتصال ، أما الآن فإننا فى حاجة إلى ذكر المصادر الأكثر أهمية للغة الوظيفية فحسب . ومثل هذه الانحرافات عن اللغة المعيارية تستمد ، لا من استخدام عبارات فنية متخصصة تنتمى إلى حرفة معينة ، فحسب ، بل أيضا من استخدام « البدائل » — أى ما يحل محل الكلمات المستخدمة فى الحياة اليومية » وبعض

الاستعمالات القائمة على الفروق الطبقية . فكثير من الكلمات التى يستخدمها الكيميائيون ، والمهندسون ، أو غيرهم من ذوى المهن أو الوظائف المتخصصة ، كلمات فنية تماما ، بمعنى أنه لا توجد كلمة دارجة لتحل محلها . وعلى عكس ذلك نجد أن كلمات مثل 'bulkhead', 'Starbord', 'port' التى يستخدمها البحارة ، تعتبر — إذا توخينا الدقة — بدائل ، طالما كان من الممكن أن يحل محلها كلمات مألوفة مثل « حائط Wall ، وجهة اليد اليمنى Right-hand side واليد اليسرى left-hand Side . وبينما يتضح ضرورة الكلمات الفنية ، نجد أن البدل يخدم وظيفة أساسية هى : خلق تماسك الجماعة ، كما يكون وسيلة لتوحيد — تقمص — الأفراد الأعضاء . ويتضح — بالإضافة إلى ما سبق — الفروق الطبقية فى اختلاف استخدام رجال الطبقة العاملة للتعبيرات « البذيئة » أو « السباب » . ولا يعنى هذا القول بأن مثل هذه التعبيرات غير مألوفة بين الطبقات المتوسطة ، ولكن الأخيرة — إلى حد كبير — تسب وتستخدم الألفاظ البذيئة فى مواقف محددة تحديدا أكثر جمودا . فمدير المصنع أو الكاتب المتوسط يستخدم مثل هذه التعبيرات فى اجتماعات الأصدقاء المرحة ، أو تحت ضغط إنفعالى ، إلا أنه عادة ، لن يستخدمها ، لعبارات يومية دارجة . فعند ما يستخدم مدير المصنع كلمة بذيئة من مقطع واحد ليصف زميلا ، فسيفترض بصفة عامة ، أن رأيه فى زميله — فى تلك اللحظة — مشينا . أما بين العمال فمثل هذه الكلمات لها استخدام يومى أكثر ألفة ، بحيث يكاد يحددها تقريبا من أى مغزى مشين ، بل وقد يستخدم كثير كألفاظ تدل على التقدير والاعتزاز . وقد أشار بعض الأخصائيين النفسيين ذوى العقول الجادة إلى أن السباب بين الطبقات العاملة استجابة لظروف التوتر والإحباط . ولكن من الواضح أن من العسير اختبار صدق هذا الفرض . إن لغة الجماعة العاملة إذن تستمد من هذه المصادر الثلاثة ، مع إضافات مصدرها محل الإقامة ، فى شكل ديالكتيكى فإن لجميع الجماعات المعقولة المتكاملة سواء كانت فى أحواش أستراليا ، أو فى جزر بحر

الشمال . أو فى مصنع بلندن — احتفالات وطقوس معينة يمكن إدراجها بين طقوس التعميد « أو التثبيت » أو « التدشين » Initiation rites ، وطقوس « الانتقال » Passage وطقوس التثبيت Intensification . وقد تأخذ طقوس الالتحاق لمن يدخل جماعة العمل جديدا ، أشكالا مختلفة كالاستفزاز والسخرية أو طلب بعض الخدمات أو الأعمال لأعضاء الجماعة ، أو إرساله فى إحضار عدد ليس لها وجود فعلى ووظيفة مثل هذا السلوك (اللاشعورية فى أساسها) التدليل للوافد الجديد على نقصه وجهله بالقياس لامتياز أعضاء الجماعة ، ونتيجة ذلك أن الروح المعنوية لأعضاء الجماعة ترفع فى وقت واحد من رغبة العضو الجديد فى أن يكتمل التحاقه . وبذلك يختبر اتجاه الوافد الجديد نحو الجماعة ، ويتضح ما إذا كانت لديه القدرة — الكفاءة أم لا . وثمة حالة حديثة فى الصحف وصفت كيف أن عضوات الخدمات النسائية اللائى يلتحقن بإحدى محطات القوات الجوية قد « دشن » Initiated بنزع بلوزاتهن وضربهن على أعلى بطونهن بختم من المطاط يستخدم عادة فى مراسلات المحطة . (ولكن هذا لا يعنى بالطبع أن هذا الطقس البدائى يستخدم بشكل عام فى القوات الجوية) . وتشبه احتفالات مقابلاتها عند البدائيين إلى حد كبير ، وإن كانت — كما هو واضح — أقل ثراء فى مضمونها . وكأنما تعنى هذه الطقوس أنه لو كان اكتساب عضوية الجماعة اكتسابا كاملا أمرا هينا ، لما استحق هذا العناء . أما طقوس المرور فهى الاحتفالات التى تقام عند ترقى عضو فى الجماعة ، أو تنزيل درجته ، أو تستباح حقوقه — وبعبارة أخرى عندما يكون بصدد ترك الجماعة . وقد تكون وظيفة الطقوس الإعراب عن تقمص الجماعة والولاء لها أو تسهيلا لعملية ترك الجماعة — وتأكيدا لانتهاء عملية الانفصال الاجتماعى ، أو لمجرد الإشارة إلى أن جميع العداوات الماضية قد نسيت ونالت الصفح ؛ (ميللر وفورم) وقد تأخذ صورا مثل المصافحة ، وإقامة المآدب ، وتبادل الخطب ، والنكات وتقديم النصائح السخيفة وهكذا . . . وبين طقوس الوصول والانتقال ، نجد طقوس « التثبيت Intensification .

وهى احتفالات غرضها إثبات تماسك الجماعة . ويمكن إثبات وحدة الجماعة بالطريقة التى يرتدى بها أعضاؤها أغطية رؤسهم ، أو يتخاطبون بها ، والاجتماعات غير الرسمية فى غرف الملابس للتدخين وتبادل الحديث والنكات الخاصة التى تفقد مغزاها بالنسبة للأغراب ، وتناول طعام الغذاء معا فى المقصف ، وتبادل الأنخاب معا فى مناسبات خاصة خارج المصنع ، واحتفالات عيد الميلاد ورأس السنة ، وغيرهما من الأعياد والاحتفالات . وقد تظن أن مثل هذه الأحداث اليومية تستغل إلى حد بعيد فى حياة أى جماعة صناعية . وأن مقارنتها بطقوس وعادات القبائل البدائية أمر يستثير السخرية ، إلا أن الأمر الهام هو أنه مهما تباين الشكل الذى يمكن أن تأخذه هذه الاحتفالات ، فإنه لا توجد جماعة تستحق هذا الاسم تفترض بحال من الأحوال أن عضويتها ليست إلا مجرد الدخول فيها . ولا توجد أى جماعة اجتماعية متماسكة أو متكاملة ، لا تقيم نوعا من الاحتفال بقدوم ، أو خروج أعضائها ، أو لا تساهم فى الاحتفالات التى تعبر — فى الحقيقة — عن تميزها عن أى جماعة أخرى كما أنه لا يوجد — مرة أخرى — أى جماعة تستحق هذا الاسم لا تعتبر نفسها متفوقة على جماعة أخرى—أو على الأقل مختلفة عنها . ويوجد دائما وعلى بما يسميه عالم الأنثروبولوجيا « علم الإنسان الاجتماعى» ، بالجماعة الداخلية in-group والجماعة الخارجية out-group . وأسباب ذلك جلية الوضوح ، إذ طالما كانت منزلة الفرد ، أو مكانته ، أو افتخاره بوضعه تستمد — إلى حد كبير — من الجماعات التى يحظى بعضويتها من أسرته ، من جماعة العمل التى ينتمى إليها ، ومن مصنعه ، وبدرجة أقل من الجماعات التعاونية الكبيرة ، كالمدينة ، أو الإقليم ، أو الأمة ، فإن من الواضح إذن أنه كلما زادت أهمية هذه الجماعات ، كلما زادت مكانته الشخصية . وسيصير اتجاهه حيال جماعته الداخلية كاتجاه كاتب العهد القديم Old Testament الذى عبر عن مشاعره حيال دينه أو قبيلته فى العبارة التالية : « لئن أكون حارس بوابة فى منزل إلهى خير من أن أصير ساكنا فى منازل الشر » . وتتضمن هذه الحقيقة شيئين بالغى الأهمية للمدير الصناعى .

فهى تتضمن أولا ، أن لدى كل رجل أو إمرأة رغبة قوية فى « الانتماء » إلى جماعة وأن يكون فى مقدوره التفاخر بذلك . وهذا « الانتماء belongingness والزهو بالعضوية إحدى المحاسن الاجتماعية التى تستطيع المؤسسة تغذيتها ، وعندما يصبح إسم المؤسسة عظيما فى العالم ، أو حتى فى المجتمع المحلى فإن المدير يجد أن فى جانبه نفوذا كبيرا . ويبين جوردون روتارى تايلور G.R. Taylor بوضوح بالغ كيف تستخدم بعض الشركات هذه القدرة استخداما غير مثمر إطلاقا . وكتب يقول : لقد حدث ذات مرة أن قابلت مستخدما (يعمل فى إحدى مصانع السيارات البعيدة الشهرة) ، إلا أننى واثق تمام الثقة أن معظم الرجال الذين يعملون بها يقررون هذه الحقيقة بقدر معين من الزهو . لذلك كان من الأعجاز تقريبا أن تستطيع الإدارة السيئة أن تجعل المستخدمين يعمدون إلى قتل زهوهم بما ينجزه مصنعهم إلى هذا الحد . وقد اكتشفت المؤسسات الكبيرة مثل . umlever Ltd. أن الكثير من المعارض لمنتجاتهم فى كل مصنع من مصانعهم ، اكتشفت ذلك الحماس والاهتمام — الذى يبعث على الدهشة — الذى يبديه العمال عندما يوضعوا فى مكان مرموق ، مما يدل على تحسن الاتصالات . وفى مصنع فورد بداجنهام Dagnham أثارت زيارة هنرى فورد الصغير Henry Ford Jnr أشد الحماس بين العمال الذين التفوا حوله ليصافحوه أو ليطلبوا توقيعاته . ومع اعترافنا بما لهذا الجانب من أهمية فى العلاقات الصناعية ، فى حد ذاته ، إلا أنه لا يجب أن يذهب بنا بعيدا ، كما أن الفشل فى الفطنة إلى أهميته يبين لنا كيف أن بعض المديرين قد ضللتهم معتقداتهم عن عزوف العمال ، والعنف والبأس ، فإنهم فى الحقيقة عاجزون عن ملاحظة الطبيعة الإنسانية ، واستخدام فهمهم وفطنتهم الخاصة .

وثانى متضمنات هذا الاتجاه من جانب العامل نحو جماعته الداخلية ، يتصل بمشكلة شغل الوظائف ذات المكانة الدنيا . والحصول على أناس بأحط الأعمال وأقذرها . وهذه — مرة أخرى — مشكلة قد خلقت الإدارة القسط الأكبر منها . إذ ، عندما يبدأ المدير صياغة المشكلة فى الصورة الآتية : « إن

هذا عمل سيء ، عمل لا يناسب إلا الحمقى فحسب ، فكيف أستطيع العثور على شخص من الغباء بحيث يقبل تأديته ، وهو يتناسى تماما الحقيقة البادية الوضوح وهى أن دناءة العمل وسوءه تقديرات ذاتية ، وأن ما يهم حقيقة هو منزلة العمل ، بل وربما أكثر أهمية ، منزلة الجماعة التى يؤدى هذا العمل من أجلها . فالطبيب أو الممرضة مثلا ، أو مفتش المصحات ، عليهم أن يؤدوا بعض الأعمال التى تثير الغثيان والاشمئزاز فى نفوس معظم العمال غير الفنيين الذين لا يؤدون عملا ثابتا ، والذين لا يرون هذه الأعمال فى سياقهم الاجتماعى . إلا أن منزلة مثل هؤلاء الناس ومكانتهم مرتفعة بصفة عامة . إما عندما يضع المشرف أو مدير المصنع رجلا فى عمل « قذر » وكأنه يقول له دون أن يتكلم : « يؤسفنى أن أطلب منك القيام بهذا العمل ، ولكنك فى نهاية الأمر أكثر من أستطيع أن أجد من الناس غباء وافتقارا إلى المهارة ، لذلك لا بد لك من القيام به». فهو بهذا الاتجاه يقلل من منزلة العمل إلى درجة لا يوجد معها أى شخص يرغب عن طيب خاطر فى القيام بهذا العمل فى صورته هذه . إن المشرف أو المدير من هذا النوع سيشعر بلا شك أن عمل منظف دورات المياه عمل تافه وقذر ، إلا أن المرأة التى كانت تقوم بهذا العمل — كما رأينا فى الحالة السالف ذكرها فى الصفحات القليلة الماضية — كانت تعتقد أنه عمل بالغ الأهمية ، وأحست بالإهانة لفكرة أنه قد يطلب منها القيام بتنظيف أفران المقصف . إن «الخادم » Sanitary Orderly بالجيش الذى يقوم بتنظيف دورات المياه لن يكاد يحس بالتملق إذا ما أشار بعضهم إلى أنه فى وضع مشابه لوضع المنبوذين فى الهند الذين يؤدون نفس العمل . والحقيقة (وهذا شئ آخر يمكن للإدارة فى الصناعة أن تستفيد منه بدراسة أساليب الجيش) أن يتلقى محاضرات فى علم الصحة والأمراض التى تنقلها القاذورات ، ويدرب على خير الوسائل لأداء عمله ، ومن ثم يعتبر نفسه رجلا بالغ المهارة يؤدى عملا هاما . لذلك كان من السخف أن يقوم المدير بالتجول فى أرجاء مصنعه مقدرا الأعمال ، وواصفا بعضها بالصبيانية تارة والقذراة تارة أخرى . والضعة مرة ثالثة ، على أساس تقديراته

الذاتية ، ذلك أنه إذ يفعل ذلك ، فإنه يزيد فقط من وضاعة مكانة هؤلاء الذين يقومون بها . وفى نفس الوقت ينبغى أن ينظر إلى الأمر على أنه لا يوجد عمل قذر أو خطر بالضرورة ، وطالما أن بعض الناس — وإن قلوا — يعترضون على العمل القذر أو الخطر الذى لا مفر منه ، فإنهم لن يغفروا بلا شك ذلك الضرب من الإساءة الذى ينم عن إهمال الإدارة لاهتماماتهم ، فإنها — زيادة على هذا كله — مكانة جماعته العاملة وموضعه فيها هى التى تؤثر على اتجاه العامل نحو مثل هذه الأعمال . فإذا كانت مكانة جماعته مرتفعة وكان راضيا بعضويته بينهم ، فإن نوع العمل الذى يؤديه يصبح قليل الشأن . ولقد ذكر الأستاذ مانهايم Mannheim كيف أن أحد أصدقائه الذى كان يعالج مشكلة اللاجئين كان يجد صعوبة كبيرة فى العثور على عمل للعجائز اللائى نعمن بأيام جميلة ، وكن يمتعضن ويرفضن القيام بأى عمل يعتبرنه وضيعا اجتماعيا . إلا أنه استطاع أن يكون منهن جماعات متعاونة يقمن بتنظيف المدارس والمستشفيات ولاشك فى أنه ما كان يحلم بموافقتهم على القيام بمثل هذا العمل الوضيع إذا عملن فيه كل منهن على حدة . إلا أنهن أقبلن عليه ، بوصفهن عضوات فى جماعة ذات حماس ، ولأن كل سيدة كانت واثقة من تقبل عضوات جماعتها — بل وكانت بالفعل ستفقد هذا التقبل إذا ما رفضت مشاركتهن — وبذا استطاعت تقبل أى تعليق ممكن من الغرباء .

إن الأساطين والمعتقدات تقوم على الحاجة إلى تبرير أعمال الجماعة ، وإلى فهم ما يدور حولهم فى العالم المحيط بهم ، كما أنها — جزئيا — محاولة للاحتفاظ بتماسك الجماعة واسترجاع تقاليد الماضى . وقد تنتمى الأساطير إلى طبقة بأسرها — فالإدارة والعمال يملكون ، إذا ما تحدثنا من الناحية الاجتماعية ، أساطيرهم الخاصة — التى تنتمى إلى مصنع بعينه أو إلى جماعة عمالية بناء على خبراتها الخاصة . ورغم أن الجماعة العمالية قد أصبحت أقل ثباتا مما كانت عليه فى الأيام الماضية ، إلا أنه لا زال من الممكن أن نسمع من المسنين من المستخدمين عن القوة الخرافية أو المهارة التى كان يتميز بها عضو سابق فى الجماعة وكيف

أن رجالات المصنع فى « الأيام الخوالى » لم تكن بما هو عليه الآن من تفاهة ، عندما كان يشرب كل منهم شراب الليمون ويسلك كما لو كان فى رحلة مدرسية . وثمة اعتراف بأن أعضاء الجماعة فى تلك الأيام (الذين تحولوا منذ أمد طويل إلى عمالقة الفضيلة أو الرذيلة) قد استمتعوا حقا ، ورغم أنهم كانوا يحتسون الخمر فيبلغون نهاية الشوط ، إلا أنهم كانوا يستطيعون العودة إلى عملهم صبيحة اليوم التالى وكأن شيئا لم يكن . أما الآن فقد فارق الرجال صلابة العود ، وأصبحوا غير قادرين على مواصلة الشرب ، بل إنهم أصبحوا يهرعون عقب كل احتفال صغير إلى القسم الطبى طلبا للأسبرين . أو هكذا تجرى الأساطير . ويروى حينئذ كبار المنفذين — الذين يشرفون على تنفيذ العمل — أساطيرهم الخاصة : « أجل . . . لقد كان « س » رجلا شديد البأس ، إلا أنه كان عادلا ولم تكن الإدارة فى تلك الأيام تعنى بالتافه من الأمور وإننى لأذكر . . . إلخ وهكذا يدور الحديث . إلا أن هنالك أساطير أكثر شيوعا بين المديرين كطبقة تأخذ شكل معتقدات مثل كونهم قد وصلوا إلى مراكزهم بفضل مزاياهم الشخصية فحسب ، وأن العمال يكونون كسالى ، راكدون — وأغبياء ، عندما لا يكونون من ذوى الدهاء ، أن « السوط والعصا » هما المثير الوحيد وأن « جرعة صغيرة من البطالة ستشفى جميع المتاعب » ، وأن العلاقة الطبيعية هى علاقة السيد بالرجل . كما أن العمال أيضا لهم — بالمثل — أساطير أكثر شيوعا تفسر كيف وصل المديرون إلى مراكزهم الحالية (وإن كانت بصورة أقل مداهنة) وكيف أن العمال يغبنون دائما » وكيف أن كل ما يحدث ، يحدث بدافع الربح الشخصى ، وكيف أن الإدارة لا تتطلب مهارة ، أو أنها لا تتطلب إلا أقلها ، وأن أى جماعة من العمال تستطيع القيام بها بنفس الكفاءة ، بل وربما بكفاءة أكثر . . . وهكذا . ولكننا لا نعتقد بحال من الأحوال أن جميع المديرين أو جميع العمال يشتركون فى هذه الأفكار ، ولكنها تعرب بكل بساطة عن اتجاهات عامة فى تفكير هذه الطبقات ، قد يقبلها بأسرها أعضاؤهما الأفراد وقد لا يقبلها البعض كما أننا لا نوصى بأن جميع هذه المعتقدات فى كلا

الجانبين غير صحيحة حتما — إلا أنها لم تعتنق على أساس عقلى بل إنها فى جوهرها اتجاهات انفعالية المنشأ ، وإن كان من الممكن أن تقوم على معتقدات صحيحة فعلا فى موقف بعينه أو فى فترة تاريخية معينة . وثمة جانب خطر تتضمنه أى من مثل هذه الأساطير أو نظم المعتقدات المشحونة انفعاليا ، لمن يعتنقها ، وهو أنها تستطيع تفسير كل شيء . وطالما أن جميع الخبرات ترى فى ضوء هذا الإطار المرجعى فإنه لن يخفق فى إرضاء صاحبه . وقد بين S.J. Hayakawa فى كتابه Language in action كيف أن الأساطير المعادية للسامية — مثلا — تستطيع إقناع من يعتنق التعصبات المعادية للسامية بأنه على صواب دائما فيما يعتقده . فهو يستطيع أن يفسر جميع أفعال مستر ميللر اليهودى كما يلى : « إذا ما نجح مستر ميللر فى العمل فإن ذلك « يثبت » أن اليهود يتصفون « بالدقة » أما إذا نجح شخص آخر وليكون مستر جوناش فإنه يثبت فحسب أنه رجل دقيق ، وإذا فشل ميللر فى العمل فإن من المعترف به — رغم ذلك — أن لديه مالا « يخفيه فى مكان ما » . وإذا كان مستر ميللر غريبا أو أجنبيا فى عاداته فإن ذلك يثبت أن اليهود « لا يتمثلون الثقافة » ، وإذا كان أمريكيا نموذجيا ، أعنى أنه لا يمكن التفرقة بينه وبين بقية المواطنين قيل عنه أنه « يحاول أن يبدو كواحد منا » وإذا كشف مستر ميللر عن شح فذلك لأن « اليهود بخلاء » . أما إذا أنفق فى سخاء فإنه يحاول أن يشق لنفسه فى المجتمع طريقا . وإذا عاش فى حى اليهود بالمدينة فذلك « لأن اليهود يحبون التكتل » . وإذا ما غادرها إلى مكان خالى من اليهود فذلك لأنهم يحاولون أن يحتلوا كل مكان » . وخلاصة القول أن مستر ميللر قد أدين مهما كان ومهما فعل . ورغم أن هذا المثال مأخوذ من خارج الصناعة فإن من السهل أن نتبين كيف ينطبق على العلاقات بين العمال والإدارة . وإذا ما اعتمد كلا الجانبين فى الصناعة على مجموعة من الأفكار الثابتة سواء كانت أفكار آدم سميث وريكاردو أو كارل ماركس وإنجلز فإنهم لن يستطيعوا تقرير الحقيقة فى أى صورة أخرى ولن تفعل أى خبرة جديدة أكثر من أن تزيد من ثبات أفكارهم . ولقد قدم

الأستاذ W.J. Sprott بعض النصائح المفيدة — وإن كان ذلك فى سياق مختلف — عن مكان النظريات أو النظم العقائدية التى يمكن أن يحلها كلا الجانبين فى الصناعة مكانا مرموقا من قلبه ، فقال : إن النظريات ليست صياغة لحقائق مطلقة ، بل هى وسائل مفيدة للفهم . وعندما لا تعد نظرية ما ذات فائدة فإننا نلقى بها جانبا ونبحث عن أخرى . فإن الواجب هو استخدام النظريات وليس الإيمان بها . (General Psychology)

وتكشف النظم العقائدية أو الفكرية التى سبق لنا مناقشاتها عن الخصائص الآتية :

(١) إنها تعادل من الناحية الوظيفية النظريات الخاطئة (وإن كانت غير مخطئة حتما فى جميع تفصيلاتها) .

(٢) إنها لا تتغير بالحصول على المعرفة الصحيحة .

(٣) حتى الخبرة المباشرة الشاملة ليس من المحتمل أن تغيرها .

(٤) إنها تؤثر فى أعمال الفرد .

(٥) إنها تشكل كلا متماسكا — لدرجة ما — لا يمكن تغييره جزءاً إثر جزء .

(٦) إن عواطف الإدارة نحو العمال (أو العكس) لا تحددها معرفة المدير أو العامل بقدر ما تحددها العواطف التى تسود فى الجو الاجتماعى الذى يحيط بها .

وربما كان العنصر الأخير فى هذه الخصائص فى حاجة إلى مزيد من التفصيل . فما نعنيه هو بصفة عامة أن كل عضو من أعضاء الإدارة فى داخل المصنع يغلب أن ينظر اليه بوصفه موظفا فى خدمة جهاز قد يعتبر مصدر رضا العامل أو محط كراهيته . ولا يحدث إلا متأخرا جدا أن ينظر إليه هو فى حد ذاته ، بل وربما قد لا يحدث ذلك على الإطلاق . فمثلا ، طبيب المصنع الذى يعمل فى مصنع « مشكل » سيجد أنهم لا ينظرون إلى عمله على أنه يساعد الآخرين بغض النظر عن مكانتهم المهنية ، أو سواء كانوا ممن يعتبرون عمالا طيبين

أو غير طيبين ، بل بوصفه مساندا لمدير مكروه . وقد يكون الأمر كذلك حتى وإن نظرت إليه الإدارة بشك لأنه تقدمى أو ديمقراطى أكثر من اللازم . وهكذا قد يجد الطبيب الذى نال خبرة العمل المثيرة للاهتمام فى أكثر من شركة واحدة أنه رغم معاملته لجميع مرضاه فى جميع المصانع بنفس الطريقة ، فهم ينظرون إليه فى أحد الشركات فى حب وثقة ، بينما ينظرون إليه فى أخرى فى شك وامتعاض .

وموجز القول أن نظرة المستخدمين إليه لا تعتمد فقط – كما هو الاعتقاد غالبا – على خصائصه الشخصية كفرد ، بل على العكس ، يميل إلى أن تكون وظيفة للجو السائد فى الشركة . وبالمثل كثيراً ما ينظر إلى المدير الطيب فى الشركة السيئة فى تشكك تماما كالمدير السىء ، ومهما فعل من خير فإنه سيفسر حسب الاتجاه السائد القائم على التشكك . إن جو المصنع إذن ، بالغ الأهمية ، طالما أنه يحدد الطريقة التى يفسر بها المستخدمون أى فعل يقع داخل حدوده . وعلى هذا فكل ما يقع فى مصنع يتصف جوه بالسوء ، يظهر بالنسبة للعمال سيئا ، وأن وراءه غرض خفى . فإذا ما أرسل عامل مريض إلى مصحة صار الهدف هو « إقصائه » درءاً لأى نقد ممكن (وبالطبع قد يصدق ذلك أحيانا) وإذا ما منح عامل خدم طويلا جائزة كان التعليق منطويا على نقد هذا العامل وإذا ما قدم أحد المديرين لأحد المستخدمين نخبا فى إحدى المناسبات الاجتماعية فإنهم ينظرون إلى العامل بامتعاض . ولنذكر مثالا قدمه مؤلف هذا الكتاب فى كتاب آخر ؛ قد يدهش أخصائى الخدمة العامة فى المصنع عندما يجد شيئا كالموقف التالى : يوجد فى مصنعين أقسام للخدمة العامة يمكن أن تُقرض العامل نقودا عندما يكون فى حاجة إلى ذلك . وقسم الخدمة العامة فى كليهما مهيأ لذلك جيدا . كما أن أخصائى الخدمة العامة فى كليهما ودود تواق إلى المساعدة . إلا أن استجابة العمال الذين منحوا قروضا كانت شديدة الاختلاف فى كل من المصنعين . ولو سألتهم فإنهم سيكونون بالطبع مؤدبين ويتخذون سمة الشاكرين للجميل ، إلا أن مزيدا من الأسئلة ستبين

أن العامل كان فى أحد المصنعين ممتنا وسعيداً حقيقة ، أما فى الآخر فقد كان يكاد يبدى امتعاضه وغضبه . . . لماذا ؟ الإجابة هى أن أحد المصنعين كان بناؤه « الاجتماعى » أوتوقراطى يقوم على الاستبداد ، بينما كان البناء « الاجتماعى » للثانى قوامه الديمقراطية . والفرض من الأوتوقراطى يثير الحفيظة طالما أن المرء يكره أن تكون لشخص يكرهه ويخافه يد عليه . أما إذا كان المرء ينتمى إلى الجماعة الديمقراطية ، جماعة « نحن » Wegroup ، فإن الفرض يكون من الصحاب ويقابل بالترحاب . إن جميع العلاقات فى مصنع يتفشى فيه الاستياء تصبح مخضبة بالاستياء والامتعاض (Crown Psychology A.J) فى الحقيقة أن من المحتمل أن يكون التفسير السالف غير صحيح طالما أنه يستخلص أن المصنع الأتوقراطى لابد أن يؤدى إلى الحالة السالفة الذكر . أما أن من المحتمل أن يؤدى بناء أوتوقراطياً إلى مثل هذا الاتجاه فأمر أكيد ، إلا أن قسطاً كبيراً يتوقف على الأصول الاجتماعية للشركة ، ومن ثم على ما إذا كان المستخدمون سيقبلون الأتوقراطية أم يرفضونها . وفى الدولة الديمقراطية الحديثة يتناقض احتمال قبول العمال للأوتوقراطية داخل المصنع .

لقد تناول معظم ما ذكرنا فى هذا الفصل التنظيم غير الرسمى للعمال الصناعيين ، ولم يذكر إلا القليل — أو لم يذكر شيئاً على الإطلاق — عن التنظيم غير الرسمى للإدارة . ولقد سبق أن ذكرنا فى الفصل الثالث الأسباب المسئولة عن قلة الأبحاث فى هذا الاتجاه ، ولكن الحقيقة أنه لا يوجد فرق كبير بين التنظيمات غير الرسمية فى الجماعتين . إذ توجد نفس العصب — جمع عصبة — التى يكون لها فى بعض الحالات أثراً تخريبياً على البناء الكلى ، وفى حالات آخرى يبدو أنها تهئ الجو وتسهم فى السير بالأمور فى سلاسة وهدوء . وقد يرى المرء نفس الصراع من أجل المكانة ونفس الميل إلى إقصاء الرجال الذين لا يصلحون ، وقد يكون الطابع العام للإدارة العليا فى بعض الشركات ودياً (وقد يكون هذا أصيلا ، أو قناعاً يخفى تحته توترات عميقة) وقد يستطيع المرء أن يرى رئيس مجلس الإدارة بالذهاب إلى مكتبه فى بساطة . وقد يحس ذلك الرئيس بالإساءة

البالغة إذا لم يقبل إمرؤ ما أن يجلس فى مكتبه ويدخن ويصبح كل فرد معروفا عنده ، وقد يكون العمل فى مثل هذه الشركة مبعثا للسرور . ويسود الجو العام روح التعاون بين الزملاء فى المصالح الشخصية وحتى إن وجدت فى بعض الشركات إشارة إلى ما يطلق عليه لين يوتانج Yutang باسم الأساليب القديمة للحيل والتلاعب Old Roguery بخصوص هذه الأمور ، فإن النظرة المرحة التى تصاحب الفعل تجردها من أى شعور بالإثم . ويصاحب تناول الغداء بعض الضجيج وبعض السباب غير المسرفة ، بل وأحيانا يصحب ذلك حديث عن الموسيقى الكلاسيكية والسياسة والأدب . وفى شركة أخرى يتبين المرء بوضوح أن الحياة تقوم على الحقيقة والجدية ! فقد يؤدى طلب رؤية رئيس مجلس الإدارة إلى مقابلة تحدث خلال أسبوعين أو ثلاثة (ويعتمد هذا بالطبع على مكانة الفرد فى التدرج الهرمى) ويتوقع المدير أن يخاطب باسم سيدى Sir بينما يحس زائره أنه يتوقع منه أن يقف فى انتباه وانتصاب متحفز . فى مثل هذه المؤسسة يكون للمدير فى هذا الصدد نوعان من الآراء — تلك التى يدلى بها لأقرانه وزملائه وتلك التى يحتفظ بها لرؤسائه (الآراء الرسمية وغير الرسمية) وعند تناول الغذاء تكون أقوال الفرد — إن لم تكن أفكاره ، نقية وغير متناقضة .

ومثل هذه الاتجاهات من جانب الإدارة فى المصانع يحددها من فى يدهم السلطة وترجع أهميتها إلى أنها فى نهاية الأمر تنفذ إلى أسفل نهاية التدرج حتى النهاية ، خيراً كان ذلك أو شرا . إن الروح المعنوية العالية (أو المنخفضة) صفة تندفع من أسفل إلى أعلى ، بل شئ يتساقط من أعلى إلى أسفل .

الفصل السادس

دراسات مسحية للاتجاهات والآراء

يدرك الطفل الصغير — كغيره من الحيوانات — الواقع إدراكا مباشرا ، وقد يبدو له «خليطا ناضرا، مدويا ، » على حد تعبير وليم جيمس . إلا أنه لا يلبث أن يتعلم أن للأشياء أسماء ، وأن الأحداث والموضوعات من الممكن أن تصنف ، وبتصنيفها يصبح ممكنا إيجاد مقاييس لضبطها . وفى هذه المرحلة ، يبدأ فى توجيه أسئلة لا حصر لها لوالديه : « ما هذا ؟ » « ما ذاك ؟ » « ماذا يفعل زيد ؟ » ما دام يدرك — ولو إدراكا غير واضح — إن معنى الكلمة يتحدد باستجابات الناس لها . فحينما توصف صورة معينة من السلوك بأنها « سيئة » أو « شقية » فإن ما نعنيه بذلك أنه إذا ما سلك فرد ما بهذا الأسلوب ، فإن والديه أو إخوته أو أخواته يميلون إلى الاستجابة بطريقة أخرى تشعر الطفل بأنه أسلوب لا يسبب الارتياح . ولعل تصنيف الموضوعات مما يعين الفرد على أن يعرف ماذا يفعل حيالها — فمثلا حينما يصنف شئ ما تحت عنوان « طعام » فإننا نعلم أنه من الممكن أكله . إلا أن بعض التصنيفات تعرّف اجتماعيا ، وقد تختلف من مجموعة لأخرى — فمثلا ، لا يأتى الجراد تحت صنف « الطعام » فى معظم البلدان ، وبالتالى يعتبر أكله منفرا . وفى بلدان أخرى تدرج — بالطبع — ضمن هذه الفئة . ونتيجة لهذه العمليات لا يصبح العالم بعد ذلك « خليطاً ناضرًا ، مدويا ، » بل على أنه مؤكد ، وثابت ، ومنظم نسبيا . وخلال التنوع اللانهائى للموضوعات والخبرات ، فيختلف كل منها عن الآخر ، يجد الإنسان الوحدة التى تربط بعضها ببعض — ويستطيع أن يكون منها جماعات مشتركة (علم النفس الاجتماعى ، لندزمث Lindesmith وشتراوس Strauss) . فالطفل يقلع

عن النظر إلى (فيدو وروفر) على أنهما شيئان منفصلان تماما ويراهما معا فى فئة « الكلب » . وبدلا من أن ينتظر الطفل حتى يكتشف كيف يستجيب فى كل حالة خاصة ، فإنه قادر لأن يقوم بتعميمات معينة على كل الكلاب كمجموعة فالتقسيم مساعد للفعل .

ولا ينظر الإنسان البالغ إلى العالم دائما بالنظرة المباشرة التى ينظر بها الطفل ، حيث إنه يعيش فى عالم رمزى يتداخل مع الواقع . وقد كتب ارنست كازيرر أنه « بدلا من التعامل مع الأشياء ذاتها فإن الإنسان يتحدث دائما إلى نفسه — ولذا فهو يغلف نفسه فى أشكال لغوية حتى إنه لا يستطيع أن يرى أو يعرف شيئا إلا خلال هذا الوسط المصطنع (مقال عن الإنسان An Essay on Man)

ويبدو أن وردسوارث Words worth فى قصيدته « نبذات عن الخلود مستمدة من ذكريات الطفولة » يتبع نفس التطور من النظرة المباشرة التى ينظر بها إلى تغليفه التدريجى فى الصور اللغوية السائدة فى المرحلة النهائية حينما يعيش فى عالم رمزى تماما .

وقد صور فيها ثلاث مراحل من التطور ، من النظرة الساذجة للطفولة المبكرة حينما (تحيطنا السماوات) إلى المرحلة الأكثر رسمية حينما تبدأ الأشكال اللغوية المشتقة من المجتمع فى أن تحبس الطفل فى « منزل يشبه السجن » وتحتم عليه — إلى درجة كبيرة — أن ينظر إلى بيئته بواسطة المصطلحات المتفق عليها فى ثقافته . وفى النهاية «تخبو الرؤية فى ضوء الأيام الغابرة» حينما تبدو الحقيقة بعد ذلك مغلفة فى متاهات من الكلمات والمجموعات ، فهى لم تعد شخصية ، بل ويقلل المخدر من هذا الاعتماد على الكلمات والمجموعات . انظر — بهذا الصدد — اجتماعية .كتاب ألدوس هكسلى ، أبواب الإدراك Aldous Muxley,The doors of perception

ومهما كانت مساوئ ذلك ، فإن هذه العملية لا مفر منها ، ما دامت الاتصالات تصبح مستحيلة إذا لم يكن هناك تقبل اجتماعى للمجموعات واتفاق عام على معانى الكلمات والمفاهيم بل ولن نستطيع الاتصال بأنفسنا . فكل أوجه النشاط العقلية المعقدة تعتمد على استعمال اللغة الداخلية التى بدونها نصبح كالحيوانات ، موثقين بالموقف الراهن . ونحن لا نستطيع تصور الماضى

أو المستقبل دون استعمال التفكير الذى يرتكز أساسا على اللغة — فمثلا يستطيع الشامبانزى أن يحل مشكلة ما ، طالما وجدت الموضوعات الضرورية لحلها فى مجال رؤيته . فهو يستطيع أن يصل عصاتين بعضهما ببعض لكى يصل إلى الموز الموضوع خارج قفصه ، إذا ما وجدت العصاتان والفاكهة فى مجال بصره . أما الإنسان فإنه يستطيع ، كما أسلفنا ، حل المشكلة « فى رأسه » باستعمال الكلمات وعكوسها لتحل محل الموضوعات التى لا تكون فى مجال حواسه فى تلك اللحظة . إن مثله مثل الجنرال الذى يكسب المعركة بتحريك أقلام ملونة على الخريطة ليستحضر التشكيلات العسكرية . وقد اتضح ذلك بعمل عالم الأعصاب سير هنرى هيد Sir Henry Head فى الأفازيا ، وهى تحطيم فى الدماغ يتسبب عنه فقدان ملكه اللغة — فى درجات متفاوتة ومن مرضى هيد من كان يستطيع تماما أن يرسم إناء حينما يوضع أمامه ثم لا يستطيع رسمه من الذاكرة بتاتا . ووصف جولد شتين Goldstein حالة أخرى لرجل أصيب بالافازيا حيث كان زوجا وأبا مخلصا بيد أنه — فى المستشفى — لم يكن يبالى أو يهتم بعائلته الغائبة وحينما تبذل أى محاولة لمناقشته فى هذا الموضوع يختلط عليه الأمر تماما . ثم حينما يواجه بزوجته وأطفاله فى المنزل تراه مخلصا كما هو دائما فبدون اللغة يصبح ما هو خارج البصر — بالتعبير الحرفى — خارج العقل ، ويصبح التفكير المتماسك مستحيلا .

وما دمنا نكتسب مفاهيمنا ومقولاتنا من ثقافتنا أو ثقافة المجموعة التى تنتمى إليها ، وما دامت الصورة التى نفرضها على الواقع ليست صورة حقيقية تماما للعالم الخارجى ، فإن البيئة الرمزية للشخص البالغ تكون نتاجا لحياة المجموعة . إنه تركيب جديد خاص ينبنى على حاجاتنا وحاجات مجموعاتنا . وقد أورد لويس M.M. Lewis فى كتابه « اللغة والمجتمع Language and Society » أن لسكان جزيرة سولومون تسع كلمات منفصلة لثمار جوز الهند ، تتضمن مراحل مختلفة لنموها ، ولا يوجد لديهم كلمة لجوز الهند عموما . ومن جهة أخرى فإن لديهم كلمة واحدة للأربع أكلات اليومية . وهو يشير أنه من المهم لهؤلاء

الناس أن يميزوا المراحل التسعة لجوز الهند ولا يميزوا بين الغذاء والعشاء . فالمفهوم عبارة عن وسائل لحفظ التميزات التى لها أهمية عملية فى حياة مجتمعنا . وبالتالى — إذن — فإن بناء اللغة ، سواء أكانت تشير إلى موضوعات حقيقية أو أوهام فهى (ا) تكون بناء جديدا للعالم على أساس حاجات الفرد أو الجماعة . (ب) تنظم سلوك الفرد فى علاقته مع البيئة الفيزيقية ومع الناس الآخرين ومع نفسه .

وإذا ما أشار مفهوم معين إلى شىء ما ، ليس له وجود موضوعى ، فلا يعنى ذلك أن من الممكن أن نغض النظر عنه . فقد لاحظ لاند سمث واشتراوس أنه حينما يتكلم الناس عن الجنس الألمانى أو الجنس اليهودى فإنهم يستعملون اصطلاحات لا تشير إلى شىء حقيقى . ومع ذلك فإن الطبيعة الوهمية لهذين الجنسين لا تغير بطريقة من الطرق الدلالة الاجتماعية لأحكامهم التى يصدرونها عليهما . فحينما يكون هناك اتفاق على أشياء ليس لها وجود موضوعى ، فإن هذه الأشياء المتخيلة أو الوهمية ، تفترض كما لو كان هناك طابع موضوعى : أى أنه على الرغم من أن الكلمات لا تشير إلى شىء حقيقى فالأوهام نفسها حقيقية ، وبالتالى تصبح الأساس للفعل الاجتماعى ، ولذا ، فليس من المناسب أن نقول على ايديولوجيات رجال الأعمال أو الإدارة إنها أسطورية إلى حد كبير ، ولا تنطبق إلا قليلا على الموقف الحقيقى ، فالذى يهم هو ما إذا كان الناس يتصرفون تبعا لها أم لا . فنحن نجد المعنى الحقيقى لاصطلاح ما إذا ما لاحظنا ماذا يفعل الإنسان به لا ماذا يقوله عنه . وقد وجه الأستاذ توماس W. J. Thomas عميد علماء الاجتماع الأمريكيين — فى هذا الصدد — النظر إلى مبدأ اجتماعى ، إذا ما وضعته الإدارات فى حسابها أحسنت بذلك عملا . وقد وصف هذا المبدأ بأنه «نبوءة التحقيق الذاتى Self fulfilling Prophecy . وهو يقرر أنه فى أبسط شكل له « إذا ما عرف الإنسان المواقف على أنها حقيقية ، فستكون حقيقية فى نتائجها» . ويضرب لنا روبرت ميرتون Roburt Merton مثالا لهذا المبدأ فى العمل فى كتابه «النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعى Social theory and Social Structure »

يحبذ النقابى الجامد المعتدل التفكير فى الولايات المتحدة سياسة إقصاء الزنوج من نقابته المهنية . ولا تبنى نظرته على التعصب ، بل على الحقائق الصعبة ، وحتى عهد قريب جدا ، لم يكن الزنوج — من المناطق الجنوبية غير الصناعية — منتظمين فى تقاليد الإتحادات التجارية وفنون الاتفاقات الجماعية ، فالزنجى يعمل على إفساد الإضرابات . ويسرع بحكم انخفاض مستوى معيشته للحصول على الأعمال بأقل من الأجور السائدة . وباختصار فالزنجى «خائن للطبقة العاملة » ولا بد من استبعاده من التنظيمات الاتحادية .

هكذا تجرى الوقائع ، وهى حقيقية تماما . ولكن دكتور ميرتون يعلق « إن نقابينا — بالطبع — لا يستطيع أن يرى أنه هو وزملاءه أحدثوا نفس الوقائع التى يلاحظها . وذلك لأنهم فى تحديد الموقف الذى اعتبر فيه الزنوج غير صالحين للمبادئ الاتحادية ، باستبعاد الزنوج من الاتحادات ، فقد أدى ذلك إلى سلسلة من من النتائج التى جعلت من المستحيل على عديد من الزنوج أن يتجنبوا دور المضابين بالحرب . وباستبعادهم من العمل والاتحادات بعد الحرب العالمية الأولى . لم يستطع الآلاف من الزنوج مقاومة تجنب الإضراب فى الأعمال التى فتحت لهم أبوابها والتى إذا لم يكن تصرفهم فيها كذلك لأصبحت محرمة عليهم كذلك. وباختصار ، فبتعريف الزنوج بأنهم جربى وغشاشون ، فإن النقابى قد جعل هذا الافتراض يصبح حقيقيا ، وكذلك ، المدير الذى يعرف عماله بأنهم أفراد « كسالى » أو « لا يتحملون المسئولية » ورغبتهم الوحيدة هى الحصول على مال أكثر ، إنما يزج بهم فى قسوة فى موقف تتحول فيه آراؤه فى التو إلى حقائق .

وتنبع المفاهيم والتصنيفات التى يفرضها الفرد على الواقع من مصادر مختلفة : فهى تتشكل داخل الأسرة خلال الحياة الأولى ، تحت تأثير الدين ، والجماعة الأولية أو الثانوية ، أو من الخبرات الشخصية الخاصة بالفرد ، وفوق كل شيء ، فهى تنبع من ثقافته . وبدون هذه الإطارات المرجعية يحتار الفرد حينما يريد أن أن يعرف كيف يسلك . ومن الواضح أن الحياة تصبح مستحيلة إذا حدث أنه بدلا من أن يتقبل الفرد العادات والمعتقدات أصبح على كل رجل أو امرأة أن

يقرر لنفسه أو لنفسها كيف يسلك من نفسه أو من نفسها ، فى أوقات الطعام وفى الكنيسة وحينما يتحدث إلى أناس آخرين . . وهكذا ، وكما نرى ، أن كل جماعة توجه أعضاءها شعوريا أو لا شعوريا لأن يعملوا على تحقيق الأهداف التى تبدو ضرورية فى الموقف الذى تحتله الجماعة . فيتوقع من العضو أن يسلك بطريقه خاصة فى علاقته بالجماعات الأخرى ، أو بالناس الآخرين ، أو بالمواقف المعينة . وتنبنى مثل هذه الاستجابات الخاصة للمواقف أو الناس أو الجماعات على الاتجاهات .

وقد عرف جوردون ألبورت G. Allport كلمة « اتجاه Attitude » بأنها « حالة استعداد عقلى وعصبى ، تنظم عن طريق الخبرة ، وتفرض تأثيرا موجها أو ديناميا على استجابات الفرد لجميع الموضوعات والمواقف المرتبطة بها .

وقد نشأ المفهوم فى الولايات المتحدة ووصفه ألبورت بأنه « ربما كان أكثر مفهوم مميز وضرورى فى علم النفس الاجتماعى الأمريكى المعاصر » . وقد كان توماس وزنانكى Thomas and Znaniecki أول الكتاب الذين استعملوا الاصطلاح بتوسع ، حينما نشروا — عام ١٩١٨ دراستهم الشهيرة عن الفلاح البولندى فى أمريكا ، إلا أن الكلمة قد استعملها كتاب آخرون بطرق تتضمن خلافا قليلا على كيفية استخدامها بدقة . فقد عرف بوجاردس Bogardus — مثلا — الاتجاه بأنه « الميل للسلوك ضد أو تجاه بعض العوامل البيئية التى تصبح لذلك قيما سلبية أو إيجابية » . فى حين استعمل مظفر شريف M. Sherif الكلمة ليشير إلى « العنصر الأساسى لما نشىء اجتماعيا فى الإنسان » . فالاتجاه — فى تعريف شريف — هو المكونات الأصلية للأنا . ويستنتج آخرون أن « الاتجاه Attitude » و « الرأى Opinion » اصطلاحان مترادفان عمليا ، إلا أنه ، بينما تعكس الآراء الاتجاهات ، نرى أن ما يقوله الفرد لا ينطبق دائماً مع ما يفعله . وكما أشار إميرسون Amercon فى موضع ما بأنه « ما أنت عليه قد يصل إلى أذنى مرتفعا جدا للدرجة لا أستطيع معها سماع ما تقوله » . وهنا يأتى اصطلاح « الاتجاه » مطابقا لمفهوم يستخدم لتوضيح الطرق المختلفة التى يستجيب بها

الناس لبيئتهم . وما دام مثير معين لا يؤدى دائما إلى نفس الاستجابة ، فلا بد من أن نفترض أن للظروف التى يتواجد فيها الكائن أهميتها فى التأثير على السلوك . ففى أبسط المستويات ، يؤدى مثير مثل وخز الدبوس إلى نفس الاستجابة دائما وهى الانسحاب السريع ، ولكن فى مستوى أكثر تعقيدا ، نجد أن منظر الطعام مثير يؤدى إلى استجابات مختلفة تماما تبعا لما إذا كان الفرد جوعانا أو ممتلئا — أما فى أكثر المستويات تعقيدا ، فالسلوك ليس دائما أمرا بسيطا من استجابة ومؤثر ، ولكنها تعتمد — إلى حد كبير — على كيف يميز الفرد المثير . ويفترض مفهوم الاتجاه بناء عقليا نظريا ليوضح لنا ماذا يحدث بين مميز واستجابة ، ما الذى يسبب للمثير أن يخبر بهذه الطريقة . فمثلا ، حينما يبدى بعض المستخدمين فى قسم ما امتعاضا لأنهم رأوا اثنين من الرؤساء يتحدثان ، فمن الواضح أنه ليس من الممكن وصف استجابتهم على أساس أنها لمثير موضوعى . ويجب أن نفترض بأن لديهم اتجاها من الريبة تجاه الإدارة ، جعلهم يشعرون فى مثل هذا الموقف بأنهم محل المناقشة والنقد . ولكن بالرغم من أن مفهوم الاتجاه يحبذ استعماله فى أغلب الأحيان لتوضيح السلوك البعيد عن السلوك العادى على وجه الخصوص ، فإن كل السلوك المعقد ينبنى على الطريقة التى تعلم الخبرة بها الفرد النظر إلى بيئته . وبالرغم من أن هذا أمر واضح ، فإنه من الأشياء التى تتجاهل باستمرار فى التطبيق . فمدير المصنع مثلا يدهش غالبا إذا ما وجد أن مصنعه ، الذى يبدو له مكانا محببا ومشوقا وجذابا ، لا يبدو كذلك بالنسبة لمستخدميه . والإجابة ببساطة تامة هى أن المستخدمين لا يخبرون نفس المصنع — فعلى أساس حاجاتهم يكون المصنع مكانا مختلفا تماما عن ذلك الذى يخبره المدير . فالمصنع مكان مختلف بالنسبة لكل جماعة منفصلة فى داخل المبنى ، وحتى كل فرد ينظر إليه على أساس من اتجاهاته الخاصة ومظهره العقلى . وهذا يعنى أنه من المستحيل أن نفهم أى فعل دون النظر إلى كيف يبدو الموقف للفرد . فإذا نظر إليه داخل الموقف المحيط ، أصبح من المستطاع فهم كل السلوك ، أما إذا عزلنا السلوك عن الموقف بدا السلوك عديم المعنى . وحينما تنشر الصحافة اليومية

المقالات التى تصف فيها السلوك العابث للعمال الصناعيين (ونادرا ما نقرأ عن سلوك عابث مماثل للإدارة) من أنهم قاموا بالإضراب لأن أحد العمال رفض أن يحلق ذقنه ، أو بعضا من مثل هذه القصص ، تكون عرضة لأن ننسى أن هذا بالضبط ما حدث . وكما لو نظرنا من نافذتنا إلى قطعة الأرض الموجودة خلف الحديقة ولاحظنا رجلا يرقص إلى أعلى وأسفل ، ويطلق جسده ويموجه بطريقة خاصة ، قررنا أنه مجنون جنونا صريحا . ولكن إذا ما أمعنا النظر قليلا فى هذا الاضطراب ، ورأينا أنه قد هوجم بجماعة من النحل فستبدوا أفعاله مفهومة تماما . وإذا ما اعتبرنا أن سلوكا ما متكيفا تكيفا سيئا فى تعامله مع موقف ما ، فسنسمى بعض الأفعال ، فى وصفنا لها ، بأنها غير معقولة ، إلا أنه لا يوجد سلوك غير معقول بمعنى أنه غير مفهوم أو غير مسبب . وهذا مبدأ أساسى فى علم النفس ، الذى عبر عنه دكتور نورمان ماير N. Maier فى الكلمات التالية «نحن نعلم — من وجهة النظر السيكلوجية — أن كل سلوك مسبب . ولا بد أن نعرف — طالما أن هذه حقيقة — أن كل أمر يفعله الإنسان فإنه يفعله لسبب وجيه وكاف . وإذا ما غيرنا علة سلوكه أو السبب فيه ، حينئذ ، وحينئذ فقط ، سوف يتغير هذا السلوك . إلا أنه بدلا من البحث عن الأسباب حينما يحدث خطأ ما ، فإننا غالبا ما نلوم أحدا آخر ، ولهذا نحاول — بطريقة لاشعورية أحيانا — أن نحمى أنفسنا من النقد لأننا قد ساعدنا فى تمهيد السبيل للنتائج غير المستحبة . وواضح أن هذه الاستجابة الطبيعية ليست هى المنهج الصحيح والعلمى لفهم الطبيعة الإنسانية — وفى الحقيقة ، أنه باللوم نتجنب الموضوع فقط . وإنما الحل لمشكلة السلوك المستهجن ، هى أن نجد مسببات ذلك السلوك . وحينئذ نعالج المواقف التى كونت هذه المسببات » (علم النفس فى الصناعة Psychology in Industry) .

ومما يذكر ضمنا هنا ، هو أنه من المستطاع فهم كل أنواع السلوك مهما بدا أمرها بسيطاً أو معقدا . بل والهذاءات والهلوسات عند المجنون ، وأحلام الناس الأسوياء ، والأفعال أو الأفكار الوسواسية ، والمخاوف ، والأعراض

العصابية ، كلها مسببه ومن المستطاع فهمها . بيد أن علم نفس الشواذ — كما أسلفنا سابقا — يلعب دورا صغيرا فى فهم السلوك الصناعى (إلا إذا كنا نحاول أن نفهم أفعال الأفراد الشواذ الذين فى وضع يفرضون فيه انحرافاتهم على الآخرين) . وقد ذكر فى موضع آخر ، سببا واضحا لذلك ، هو أنه لا نستطيع أن نوضح سلوك الجماعة بتعبيرات علم نفس الشواذ الفردى طالما أن متوسط المجموعة الصناعية عبارة عن مقطع عرضى للمجموع العامل ، كل فرد بتاريخه الخاص ، وخصائصه التى تختلف عنها فى الآخرين . وإذا اعتبرنا أن هذه النقطة بديهية لا تحتاج إلى إيضاح ، فإن السبب فى ذكرها أنه يبدو — فى بعض النواحى — ميل للتحدث كأن الشعوب أو الطبقات ، أو مجموعات الناس تتصرف تصرف المجانين ، بالمعنى الحرفى الذى يعنيه الطب العقلى : فالألمان كشعب يعانون من هجاس العظمة ، ومجموعات أخرى تعانى من العدوان أو الكسل الشاذ . وهذا اتجاه عقلى خطير حيث إنه يؤدى إلى افتراض أن (ا) المجموعة المشار إليها هى مجموعة « شاذة » فى حين أننا « الملاحظون » أسوياء (ب) أن السلوك الملاحظ مبهم — بكيفية ما — لا إحساس فيه (ح) أنه لا بد أن يتعامل مع الموقف المنهج القائم على التحليل النفسى المفصل وباعتناق مثل هذه الاعتقادات ، يكون من الممكن أن تشعر المجموعة التى تضع التشخيص بأنها أعلى ، فتتجاهل الدور الذى تلعبه أفعالهم فى تمهيد السبيل للنتائج غير المستحبة ، وتفترض أن بعضا من « العلاج » المتقن يكون ضروريا لشفاء المجموعة الأخرى (والذى لا يشمل إعادة تنظيم اعتقاداتهم) . ويلاحظ هذا النوع من الاتجاه تماما فى الإدارات فى الصناعة التى تنظر إلى سلوك العمال فى أغلب الأحيان مرتبطا بالعجز ، مشوباً بقدر من الجهل وتعتبر نفسها فى مركز أكثر ارتفاعاً كالذى يلاحظ فى الرجل الذى يصحب خاله العجوز المنحرف انحرافا ظاهرا ليرى الطبيب العقلى . وكأن اتجاهه يقول : « بالطبع . أنا لا أملك شيئاً أقوله معه ، إلا أننى أريد أن أبذل كل جهدى للولد العجوز ، ولذا فإذا ما تعهدت

بشفائه ، فسوف أدفع قائمة الحساب بسرور بالغ – إن النقود ليست بذات موضوع فى مثل هذه الحالة التى تستحق ذلك » . إلا أن ما ينسى هو أن وضع الإدارة فى علاقتها بالعمال ليست هى تلك التى بين هذا الرجل وخاله العجوز المضطرب عقليا – إنها أقرب إلى حالة الوالد الذى يصحب ابنه المشكل إلى عيادة توجيه الأطفال ، وقد اغتم عندما علم أن السيكلوجى يعمل على مبدأ « ليس هناك أطفال مشكلين ، بل هناك آباء مشكلين فقط » . فمعظم العمل فى التوجيه الحديث للطفل إنما يأخذ على عاتقه علاج والدى الطفل اللذان هما السبب فى سوء سلوكه ، وإذا ما رفض الوالدان أن يتعاونا فى الاعتراف بموضع خطئهم ، فلن يكون من المستطاع عمل شىء للطفل .

وكنتيجة لذلك – إذن – فسوف يبحث أخصائى علم النفس الاجتماعى أو الاجتماع – الذى يدعى للتعامل مع مشاكل من النوع الصناعى – فى المحل الأول عن مصادر الاضطراب فى الموقف الفعلى ، ظروف إنسانية تماما بدلا من ظروف تتعلق بالطب العقلى ، وسيتعامل فى المحل الثانى مع البناء الاجتماعى الكلى مع إعارة انتباه خاص إلى إدارته – وإذا لم تكن الإدارة على استعداد للاعتراف بقسطها فى المسئولية فى تمهيد السبيل للنتائج المستهجنة ، فلن يستطيع أن يفعل شيئا . ومن الحقائق الدامغة أن عمل الإدارة فى أن تدير ، وبينما تكون هناك عوامل عديدة خارج المصنع وداخله ، والتى لا تسيطر عليها إلا قليلا ، فإن هذا لا يمكن أن يعفيهم من مسئوليتهم . إنها الإدارة التى لها القوة فى أن تنظم الموقف وتخلق جوا طيبا أو مكفهرا ، فى حين أن المستخدمين ليس لهم مثل هذه القوة ، أو ليس لهم إلا قوة محدودة جدا للقيام بذلك . إنهم « المديرون العاجزون » و « الآباء المشكلون » الذين يجب أن نتعامل معهم أولا .

وتحدد اتجاهات الفرد أو الجماعة كيفية تقدير موقف معين . فما يبدو للمدير « كسلا » قد يبدو للعامل « راحة » إذا كان هو الشخص المختص . وما يكون بالنسبة للمدير « ملاحظة العامل أثناء الشغل » لا يكون بالنسبة للعامل « إلا تجسساً » . كل ينظر إلى الموقف من إطار مرجعى مختلف ، وبحالة مختلفة

من الاتجاهات. والأسئلة الهامة عن الاتجاهات بالنسبة للأغراض الصناعية— هى : أولا ، كيف تكتشف وتقاس ، ثانيا ، ما إذا كان من الممكن تغييرها ، وكيف يتسنى ذلك .

ومن أبسط الطرق لاكتشاف الاتجاهات وقياسها هى بوسائل إحصاء بسيط للآراء . وذلك أن آراء فرد أو جماعة تشير بوضوح إلى اتجاهاتهم ، على الرغم من أن الاتجاه ليس هو نفس الرأى تماما . واستفتاءات جالوب Gallupe مثال لهذا النمط من الاختبار ، وعيبها الرئيسى فى أن نتائجها تعطينا فقط سير الاتجاه وتكراره العددى فى الجماعة تحت اعتبار ما ، ولا تمكننا من قياس درجة الشعور عند الفرد . فإذا ما سئلت — مثلا — مجموعة فيما إذا كانوا يعارضون بعض مشاريع دستورية ، فلن تكون هناك وسائل لإخبارنا إذا ما كان شعور هؤلاء المعارضين شعورا قويا أم لا . حتى إذا ما سُن الدستور ، قد لا يتأثر نسبيا بالمجموعة الكبيرة من الناس الذين عارضوه برفق فقط ، وقد يقاومه بشده المجموعة الصغيرة العدد جدا من الناس الذين كانوا يعارضوه بشدة . وهناك طريقة أخرى وضحها مقياس المسافات الاجتماعية لبوجاردس ، لقياس الاتجاهات العنصرية فقد حاول تنقيح هذا النقص بإعداد مقياس يتراوح بين حدين من الرفض والقبول . إلا أن تقدير الدرجات فى هذه الطريقة يكون تعسفيا ويعتمد على حكم الباحث على ما تتضمنه بالضرورة الدرجات والمسافات . والمقياس الأكثر دقة هو ذلك الذى قسمه . ثرستون ، حيث تجمع فيه عدد كبير من البيانات الخاصة بالشخص الذى تقاس اتجاهاته . وتحلل هذه تجريبيا للتأكد من أنه لا يوجد غموض وأنهم محددين فى موقف مع أو ضد الموضوع الذى يشمله المقياس . ويعطى كل بيان قيمة فى المقياس بين صفر ، ١٢ طبقا لكمية الشعور الإيجابى أو السلبى المتضمن ، وقد بنيت هذه القيم على التجريب الموضوعى . وقد يحتوى المقياس كله على أربعين بيانا أو أقل ، ويطلب من الشخص المختبر أن يضع علامة × أمام كل البيانات التى تعبر عن أحاسيسه . وأخيراً ، تعتمد هذه على أساس القيم التى أعطيت سابقاً لكل فقرة وتكون

درجة الشخص هي متوسط قيمة المقياس لكل الفقرات التي علم عليها بعلامة × .
ولاستعمال الصناعة ، نشر المعهد القومي الأمريكي لملاحظي العمال كتابا «كيف تعمل مسحا على الحالة المعنوية How to make a moral Survey» لأوچين بنج E.J. Benge ، الذي أعطى تفاصيل العملية التي تشكل لتناسب حالة المصنع وتتضمن عدد من الاختبارات . وبينما يختص هذا الكتاب الخاص أساسا باكتشاف ما إذا كانت الحالة المعنوية فى المصنع مرتفعة أو منخفضة ، فإنه من الممكن أيضا أن نستفيد من مقاييس الاتجاهات لنكتشف وجهة نظر المستخدمين فى موضوعات معينة مثل التغيرات المزمع إجراؤها فى المصنع .
الأسئلة الآتية يمكن أن تؤخذ على أنها بعض من الأجزاء الممثلة فى المسح ، كعينات من أنواع الأسئلة التي تسأل .

١ — كيف تحب عملك الحالى .

(ا) أنا لا أحبه

(ب) كنت أفضل شيئا آخر

(حـ) إننى أتقبله — لا أحبه ولا أكرهه

(د) إذا أخذت كل شيء فى الاعتبار ، فأنا أحبه بدرجة ما

(هـ) إننى أحبه جدا

٢ — هل الجو فى مكان عملك

(ا) حار جدا ، باردا ، مغيم أو مغبر

(ب) عادة غير سار .

(حـ) أحياناً غير سار

(د) مقبول بوجه عام

(هـ) ممتاز فى معظم الأحيان

٣ — زملائى المستخدمين فى القسم الذى أعمل فيه ، فى الأغلب

(ا) غير أصدقاء

(ب) ليس لهم أى اتجاه نحوى

(حـ) لا بأس

(د) متعاونين

(هـ) أصدقاء جدا

٤ — رئيسك المباشر فى اتجاهه الشخصى نحوك

(ا) ظالم دائما

(ب) ظالم فى أغلب الأحيان

(حـ) أحيانا ظالم ، وأحيانا لا

(د) منصف غالبا

(هـ) منصف فى كل وقت

٥ — بالمقارنة بأصحاب الأعمال الآخرين فى مجتمعك ، كيف تعامل الشركة مستخدميها .

(ا) معظم أصحاب الأعمال الآخرين أفضل

(ب) قليل من أصحاب العمل الآخرين أفضل

(حـ) تكاد تكون كمتوسط أصحاب الأعمال

(د) شركتنا أفضل من كثير غيرها

(هـ) شركتنا هى بالتأكيد أفضل الجميع

٦ — حينما يظهر عمل شاغر مطلوب ، كيف يملؤونه عادة

(ا) بتوظيف أناس من خارج الشركة

(ب) بترقية المستخدمين المفضلين والذين ليسوا على مستوى خاص من الكفاية

(حـ) بإعطاء فرصة أولى لموظف ذو خدمة طويلة

(د) بأخذ أكثر الأشخاص الموجودين كفاءة

(هـ) باختيار أكثر الأشخاص لياقة ، منبنيا هذا الاختيار على كل من القدرة والخدمة .

وهناك ثلاث اعتراضات ممكنة ، قد تقام ضد استعمال مثل هذه الاختبارات فى الصناعة . الأول هو أن محاولة الكشف عما يفكر فيه العامل إنما هو علامة الضعف ، وأن صاحب العمل الكفؤ ذو الضبط الكافى على رجاله لا يحتاج إلى أن يشغل باله . والرد على هذا الاعتراض هو أن الضبط المنبنى على الخوف والنظام الاستبدادى، لم يعد فى الإمكان — لأسباب ذكرت — وحتى إن أمكن ، فإنه عاجز ويدل على نقص فى احترام كرامة الإنسان . والنمط الآخر فقط من الضبط هو السيطرة الشرعية المنبنية على التعاون ، وهذه تحتاج إلى معلومات عما يفكر فيه الآخرون . وإنه لخطأ تام فى فهم مقاييس الاتجاهات فى المصنع ، أن نفترض أنها تطبق ، لهدف تدليل العمال وإجابتهم إلى كل ما يريدون . إن كل ما تفعله أنها تشير إلى (ا) بعض الشكايات الحقيقية التى تنبنى على المادة الموضوعية وتحتاج إلى العلاج و (ب) بعض الشكايات التى تنبنى على سوء الفهم المتبادل الذى قد يعالج أيضا بالمناقشة والإيضاح . فمثلا ، إذا أجاب معظم العمال على الأسئلة فى المجموعة ٢ — بالعكس ، ناقدين الجو فى مكان عملهم ، قد تكون الإجابة أخذ رأى المهندسين وعمل شىء لهم . ومن جهة أخرى قد تكون الإجابة « نحن آسفين على حالة الشغل ، ولكن قد طلبنا تصريحا للبناء منذ وقت ولم نحصل بعد على التصريح بالبدء » فى أى الحالتين ، يعامل العمال كالبالغين ، ويعطون الإيضاح الكافى لتذمر محق . على أن هناك احتمالا آخر ، وهو أن يكشف البحث الدقيق عن أنه لا يوجد أساسا موضوعيا للشكايات المتعلقة بالجو فى مكان العمل ، مثل درجة الحرارة والغبار وتيارات الهواء المتضمنة ، بل إن قدرا كبيرا من أساس الشكايات ينصب على « الجو » بمعناه المجازى — وقد يتعلق التذمر برئيس غير كفء . والاعتراض على الظروف الفيزيقية إنما هو إزاحة الستار عن السبب الحقيقى للاضطراب . وفى أى حالة ، فالمسح وسيلة للكشف عن مجال التوتر فى المصنع . والتوتر معناه العجز .

والاعتراض الثانى هو أن مثل هذه الاختبارات غير ضرورية لأن الإدارة

تعلم سابقاً ما يفكر فيه العمال وما يشعرون به . وهذا الاعتقاد شائع جدا (ولا يتحقق إلا نادرا) حتى إنه يمكن أن يدرج دائما فى مجموعة « الأقوال المأثورة Famous last words » . وقد اقتبس بنج Benge حالة مصنع نسيج حيث أكد له مدير الإدارة أن المصنع «عائلة واحدة كبيرة سعيدة » حتى إنه كان يعرف كل موظف باسمه الأول ، وأنه قريب جدا من الصورة حتى إنه استطاع أن يشرف تماما على الموقف . وبعد أسبوعين ، قام المستخدمون بإضراب ، خربوا فيه الآلات تخريبا جسيما ، وعطلوا العمل الجارى . وقد أغلق المصنع ولم يفتح أبدا . وفى حالة أخرى — سجلها أيضا بنج — بدأ رئيس أحد المصانع الناجحة فى تسجيل علامات الاضطراب المتزايد ، ولكنه طرح الأمر جانبا مقررا : « إذا ساء الأمر ، فسأعطيهم جميعا زيادة ١٠٪ من الأجور — إن كل ما يريدونه هو النقود » . وبعد شهرين أعطى المستخدمون ١٠٪ أخرى زيادة ، وفى شهر آخر ٥٪ زيادة ، ومرة أخرى زادت ١٠٪ . وبعد ذلك قام العمال بإضراب . وقد لا تستحق تسجيل مثل هذه الحالات الاهتمام لولا أنها شائعة جدا . والحقيقة أنه مهما كان لرجال إدارة المصنع من حصافة أو معرفة ، فإنه بعيد الاحتمال جدا أن تكون له أى معرفة حقيقية بما يفكر فيه مستخدموه . وفى « مصنع سعيد صغير » آخر استخدم حوالى مائتى عامل فقط ، ويديره مدير يعتز بمعرفته للرجال والنساء ، ذهبت فتاة صغيرة إلى القسم الطبى وعلى وجهها التهاب جلدى . فنظرت إليها الممرضة المكلفة بالعمل فى ذلك الوقت وسجلت ملاحظة بأنها « شبيهة بالطفح » . ولدهشتها جرت الفتاة خارج الحجرة عائدة لمقر عملها ، وفى خلال عشر دقائق خرجت النساء الموجودات فى القسم يشتاطون غضبا — وبالطبع لامت الإدارة الممرضة ، إلا أن حقيقة الأمر هو أن المصدر الحقيقى للاضطراب إنما يمتد من اتجاههم هم أنفسهم نحو العمال . فقد ربطت الفتاة كلمة « طفح » بالجرب و « الأمراض القذرة » الأخرى . والتى تنتشر بكثرة فى فترة الحرب ، إلا أن العاملات الأخريات خرجن لأنهن شعرن تماماً أن الإدارة تنظر إليهن على أنهن قذرات ، وحقيرات ، ومن مستوى منخفض .

فحينما أعلنتهن الفتاة بما قالته الممرضة ، بدا ذلك مماثلا لقولها « أنت عضو من نوع المجموعة التى نتوقع أن يكون فيها مرض قذر » . وبالطبع ، فقد أشعلت الممرضة النار عفوا ، إلا أن الإدارة قد حفظت المرجل الذى يغلى ردحا طويلا من الوقت .

والاعتراض الثالث على مقاييس الاتجاهات وهو أميلها إلى الاتجاه العلمى ، هو أنها قد تكون غير مضبوطة وذلك (ا) لأن المستخدمين قد يخافون الإجابة على الأسئلة بأمانة (ب) لأن الآراء قد لا ترتبط تماما بالضرورة بالأفعال . والصعوبة (ا) تعتمد أكثر ما تعتمد على كيفية إتمام الاختبار ، ولكن مثل هذه الظاهرة قد لا تميل إلى الظهور فى حالة الاستغناء عن الأسماء . والصعوبة (ب) بحثها كلية كثير من السيكلوچيين فى كل من الصناعة وغيرها ، وقد ربطوا نتائج مثل هذه المقاييس بأفعال المختبرين . وقد برهنت كل البحوث على أن المقاييس دقيقة بحق .

وهناك — بالطبع — وسائل أخرى لكشف اتجاهات المستخدمين ، مثل استبعاد الذين يتركون المصنع ، وأساليب الإيحاء يمكن استخدامها . وينبغى أن تتمكن مؤتمرات العمال إحاطة الإدارة ببعض وجهات نظر المستخدمين على الأقل . فقد يحاول مستبدين مهرة فى (مقابلات موجهة) أن يكشفوا عن آراء العمال بشأن عدد من النقاط المتفق عليها سابقا ، أو يسمح لكل عامل فى (مقابلة غير موجهة) أن يتكلم كيفما اتفق قليلا أو كثيرا عن أشغال المصنع . وقد قدمت بعض المصالح فى أمريكا جوائز لمقالات فى مثل هذه الموضوعات مثل « ماذا عسانى أن أفعل لتحسين شركتنا » . وعلى العموم ، فإن مقياس الاتجاهات أو مسح الآراء يعطينا نتائج أكثر دقة من أى طريقة أخرى دون أن تكلف إلا قدرا ضئيلا من الاضطراب (بما فيها مؤتمرات العمل المتعلقة بوسائل لكشف اتجاهات المستخدمين ، ولا يعنى هذا أن نستنتج أن مثل هذه المراكز تستطيع أن تحل محل وسائل استقصاء الآراء ، أو بالضرورة ، أن أى طريقة من الطرق التى ذكرت تكون بديلة عن طريقة أخرى) .

وهناك اعتراض واحد أخير على مسح الآراء ، وهو يمثل اتجاها شائعا للإدارة إلى حد بعيد، على الرغم من أنه غير منطقى ولا يذكر صراحة . ذلك هو الخوف من مستخدميهم الذين قد يظهرون فى بعض أقوال مثل « دع الكلاب النائمة راقدة » أو « من الأفضل أن تدع كل شىء فى مكانه أحسن » ويصور كثير من المديرين أنفسهم وكأنهم جالسين على فوهة بركان مكتوم ، والذى قد يبدأ فى الفوران فى أى لحظة ، وبدلا من حل المشكلة بمحاولة إنهاء التوتر ، فإنهم يقومون بقمعه لدرجة أكبر . وربما كان هناك سبب واحد لهذا الاتجاه — على الأقل من جانب الإدارة الصغيرة — هو الشعور أنهم تحت الملاحظة المستمرة من الإدارة العليا التى قد تفسر حتى أبسط تراخى فى الضبط على أنه علامة العجز . وتحت هذه الظروف ، فإنهم يخافون ملء قلوبهم لسماع أى تعبير عن رأى من مرؤوسيهم ، إنهم يخافون الأسوء ، ولكن لا يريدون سماعه بالتفصيل . ومع ذلك ، فإن أخطر شىء — فى الوقت الذى يرتفع فيه التوتر — هو السماح له بالتجمع ، وأسلم عمل هو السماح له بالتفريج فالتفريج أقل خطرا مما هو متوقع . وقد أشار جوردون راترى تيلور Gordon Rattrey Taylor فى إحدى مؤلفاته لجماعة من العمال الشرسين لحد ما ، والذين كانوا بصدد بعض النزاع على الأجور ، حيث طالبوا بمعرفة الأرباح التى حصلها المصنع عن السنة الأخيرة المنتهية . وحينما أخبرهم مدير الإدارة ببعض الارتجاف كانت استجابتهم الوحيدة ، « هل هذا كله فقط ! » وانتهى الموضوع . وفى مصنع آخر ، نقل قسم كامل فى ليلة تقريبا إلى مكان آخر من المصنع . ولم يعلم العمال بهذا التحرك المفاجئ (على الرغم من أن الإدارة كانت قد دبرته قبل ذلك بفترة) ، ومما زاد الطين بلة ، أن كان الموقع الجديد على قمة مبنى لا مصعد له ، وقد كان معظم العمال من الرجال والنساء متقدمين فى العمر ويجدون الصعود صعبا . وطبيعيا ، وليس من المستغرب أن يكون هناك كثير من الاستياء لذلك ، وقد لجأ كثير من العمال إلى المكتب الطبى طالبين شهادات تشير إلى أنهم عاجزين عن الصعود ، وقد استنكر الجميع الطريقة التى تم بها النقل . وقد اضطرب مدير القسم — الذى كان صغيراً

وغير خبير — كثيرا للأحداث التى قامت ، وسأل عما يفعله . وقد نصح بأن يستدعى العمال معا ، ويوضح أسباب التحرك (كما كان يجدر به أن يفعل قبل ذلك) ويسأل العمال عن آرائهم ، ويحاول أن يرد على أسئلتهم . وقد زاد اضطرابه لهذا الاقتراح . فقد قال إنه لا يستطيع أن يفعل ذلك ، لأن بعض العمال الأكثر غضبا وتقدما فى العمر لن يتورعوا عن تلقيبه بالأحمق . والجواب الواضح على ذلك هو أنه إما أن يكون أحمقا (وفى هذه الحالة لن يكون سببا لشكواه) وإما ألا يكون . (وفى هذه الحالة ينبغى أن يصبح مسرورا لفرصة توضيح أسباب ما حدث) . وفى النهاية أخذ بالنصيحة ووجد أنه عندما وضح لماذا كان التحرك ضروريا ، أصبح العمال أصدقاء ومتعاونين تماما . وكان تعليقهم الوحيد (لماذا لم تخبرنا أولا ، إذا كنا قد علمنا من قبل ، لما اهتممنا إطلاقا) . وبعد ذلك ارتفعت الحالة المعنوية فى هذا القسم بشكل ملحوظ عما كانت عليه قبل أن يحدث هذا الطارئ .

وتفيد مسوح الحالة المعنوية فى ثلاث وظائف — على الأقل — فى الميدان الصناعى (١) تعتبر وسائل لكشف المصادر الخاصة للاضطراب بين المستخدمين فى مرحلة مبكرة . وغالبا ما ترتبط هذه بأمور من المستطاع إصلاحها بسهولة متى عرفت . وعلى هذا قد نتجنب الاضطراب المقبل الوقوع .

(٢) ومجرد حقيقة ، أن التعبير عن الآراء والاستنكارات بهذه الطريقة ، يعمل كصمام أمن قد يصرّف كثير من الاستنكارات ، حتى فى المصنع ذى الحالة المعنوية المنخفضة (وبالطبع قد يكون من الخطأ إتمام مسح ما ، إن لم يكن يقصد عمل شئ بنائى للغيوم التى أميط عنها اللثام ، ولكنه مع ذلك ، فإن المسح فى حد ذاته مما يخفف التوتر ويميل إلى رفع الروح المعنوية) .

(٣) قد يستفاد من الآراء التى يكشف عنها المسح حينما تعد الإدارة سياساتها ، وحينما تقام التغيرات ، وفى تدريب الرؤساء . وتنفق كثير من المصانع — مثلا — آلاف الجنيهات على « مسرات » لا يرغب فيها المستخدمون ولا يحتاجونها ، فى حين أنها تتجاهل أمورا بسيطة تماماً تتكلف القليل أو لا تتكلف شيئا ، لأنها

تبقى غير معروفة . وحينما لا يظهر العمال إلا قليلا من الحماس للمسرات الجديدة وغير المرغوب فيها ، شعرت الإدارة بالغم وشكت بمرارة من « جحود » مستخدميها ومع ذلك ، فلن ينشرح مدير ما ، إذا ما أقام بعض المستبدين فى نادى الجولف الذى يشترك فيه بارا ضخما للكوكتيل فى صالة النادى ، على الرغم من أن معظم الأعضاء يشربون البيرة ، وقد شكوا منذ سنوات من أن سطح الشرفة الذى الذى يجلسون فيه عادة يتسرب منه المطر .

وعندما نكون بصدد طرح سؤال هام مثل إلى أى حد يمكن تغيير اتجاهات الفرد ، يكون واضحا أنه من المهم أن نبت فى عمق الاتجاهات التى نحن بصددها . وما وصفناه على أنه سمات الشخصية يتعلق ببناء الشخصية أولها ، الذى يعنى أنها إما مزاجية الأصل (مثل العوامل التكوينية التى تعتمد على التكوين البنائى ، أو البناء العقلى ، أو النمط الغدى) أو أنها تأصلت فى السنوات الخمس الأولى من الحياة ، وبالتالى أصبحت راسخة بعمق فى البناء العقلى للفرد . ولا نستطيع تغيير السمات المزاجية فى حياة البالغ على الإطلاق ، ولا يمكن تعديل السمات المتأصلة فى الحياة الأولى إلا بواسطة بعض الوسائل الخاصة مثل التحليل النفسى . إلا أننا ــ فى الصناعة ــ نتعامل مبدئيا مع اتجاهات الجماعات التى تكون جزءا من الشخصيات الخارجية لأعضائها ، والتى تكون اجتماعية أو موقفية فى أصلها . وتظهر أساسا من الموقف الفعلى للجماعة العاملة . وهذا ــ بالطبع ــ تبسيط بالغ ، ما دام كل عضو فى الجماعة يتأثر أيضا بخبراته الفردية بحقيقة أنه كاثوليكى أو بروتستنتى ، من يوركشير أو من لندن ، اجتماعى أو محافظ ، بريطانى أو إيطالى ، وهكذا . فمثلا ، حقيقة أن فردا ما عدوانى قد يرجع إلى أن رئيسه قد سبه منذ خمس دقائق (سبب موقفى) ، أو لأنه يشعر أن الجماعة التى هو عضو فيها قد اعتدت عليها الإدارة (سب موقفى واجتماعى) ، أو لأن جماعته الثقافية التى هو عضو فيها تميل إلى جعله كذلك (قد يكون يهوديا أو زنجيا أو كاثوليكيا فى مكان ضد الكاثوليك) أو لأن ثقافته تجعله كذلك (فقد يكون رجلا من قبائل الدوبو أو المندجمور) . أو من خبراته

الخاصة مع عائلته خلال الحياة الأولى (فقد يكون أبوه عربيدا ، وقد أصبحت العدوانية كاستجابة لذلك مبنية فى شخصيته الأساسية) ، أو لأن العدوانية سمة مزاجية (كما فى الطابع الصرعى ، مثلا) . ولا نستطيع اتخاذ أى عمل إلا المثلين الأولين فقط ، بوسائل بسيطة . وتمشيا مع هذه المستويات ميز أيزنك H.J. Eysenk أربع درجات للعمق فى بناء الاتجاهات . فى المستوى الأدنى قد نجد جملا منعزلة اعتباطا قد تمثل بدقة أو لا تمثل نظرة الشخص للموضوع محل البحث . وثانيا قد نحصل على نفس الجمل مكررة ويبدو أنها تتضمن أكثر من فكرة عابرة ، وأنها ستظل بعد فترة من الشهور ثابتة نوعا . وهذان المستويان يتضمنان « آراء Opinions » أكثر منهما اتجاهات خالصة . وثالثا ، حينما نرى عندما يتضح أن عددا من الجمل المنفصلة التى تتناول نفس الموضوع والتى تميل لأن ترتبط ببعضها ارتباطا عاليا (مثلما فى مقياس ثرستون) عند ذلك يمكن أن نفترض أننا قد حصلنا على اتجاه بالمعنى الدقيق للكلمة . وأخيرا ، قد ترتبط الاتجاهات ارتباطا داخليا لتكون مفاهيم من نظام أعلى فمثلا تميل الروح العسكرية والقومية والاتجاه ضد السامية ، والميل إلى الرأسمالية ، والاهتمام بالدين الرسمى لأن ترتبط داخليا لتحدد اتجاها يعرف « باتجاه نحو الميول المحافظة » (وهنا لا تستعمل الكلمة فى معناها السياسى المحدد) . وهذه الأخيرة تكون فى أعلى مستوى من درجات بناء الاتجاهات . وهى ما وصفها إيزنك بأنها (الاتجاه الاجتماعى الأول Primary Social Attitude وقد أورد الأستاذ فلوجل J.C. Flugel فى كتابه «الإنسان والأخلاق والمجتمع Man Moral and Society » وأيزنك فى كتابه «استعمال علم النفس الحسن والسئ Usee and Abuses of Psycholoy» بعض الشواهد المشوقة على وجود عامل « راديكالى — محافظ » يميل الفرد ، بتأثيره ، إلى تبنى وجهات نظر تتفق والنمط الراديكالى أو المحافظ ، والتى تنطبق على عدد من الميادين المتمايزة التى تبدو للوهلة الأولى مستقلة منطقيا . ويبدو ، كذلك ، أن جلبرت W.S. Gilbert لم يشتط كثيرا حينما كتب أن كل ولد أو بنت « إما أنه حر صغير Libiral أو محافظ صغير » فمثلا ، يبدو أن هناك ارتباطا

وثيقا بين بعض الاتجاهات ، مثل الولاء للقائد ، والرغبة فى دعم الأسرة ، والتركيز على النظام المستبد ، ومعارضة مساواة المرأة بالرجل ، والوطنية ، والإيمان بالملكية الخاصة ، ومساندة الديانة التقليدية والاعتقاد فى أهمية التمايزات الطبقية . وهذه ما قد توصف بأنها اتجاهات « الجناح اليمينى » . ومن جهة أخرى ، فهناك ارتباط وثيق بين الاتجاهات العكسية من الولاء للجماعة ، والشك فى التقاليد العائلية ، وعدم استساغة النظام الاستبدادى ، والإيمان بحقوق المرأة ، والاتجاه بأن الأرض وطن للجميع ، وكره التمايزات الطبقية ، ووجهات النظر الإلحادية ، والاشتراكية ، إلا أن هذه الملاحظات قد بنيت على العمل التجريبى الذى يحتاج بوضوح إلى زيادة التحقيق . وإذا كان حقيقة ، أن ما وصفناه بأنه اتجاهات « الجناح اليمينى » اتجاهات راسخة عميقة ، هذا الاعتقاد فى أن القيادة الاستبدادية ، والتمايزات الطبقية ، والنظام الحازم ، عوامل مرتبطة داخليا لتكون سمات الخلق الأساسية ، حينئذ يكون واضحا أن رجلا يتبنى هذه الاتجاهات لا يبدو أن يكون مؤيدا ناجحا « للديمقراطية فى الصناعة » .

وقد لوحظ أن كل الجماعات الاجتماعية تظهر شكلا ما من التنظيم الذى يحدد مكانه كل عضو ووظيفته ، ومشكلة الاتجاهات نحو أولئك الذين داخل الجماعة وخارجها ، وتحتاج إلى درجة ما من الامتثال فى كل من سلوك وطموح أعضائها . وهذه القواعد تحدد خصائص الجماعة فى العمل وتنظم توقيتها . وتختلف علاقة الفرد بجماعته . فقد يكون عضوا ثابتا تماما ، أو قد يكون على هامشها ، أو يكون فيزيقيا غير مندمج فيها تماما بالرغم من أنه عضو فيها بأن يكون وحدة منعزلة ويجد دائما صعوبة كبيرة فى الانضمام إلى أى جماعة . أما الآخرون — فبينما يقبلون كأعضاء — قد يوجهون نشاطهم نحو تغيير الجماعة فى ناحية ما . وأخيرا قد يكون البعض أعضاء فى جماعة ، ولكنهم يتقبلون معاييرهم من جماعة أخرى . وتعرف الجماعة التى يأخذ منها الفرد معاييره بجماعته المرجعية reference group ، فى حين تعرف تلك التى هو عضو فيها بجماعته العضوية membership group . وعادة ما تكون الجماعة التى يربط

الفرد بها نفسه هي جماعته العضوية ، إلا أن هذه لا تكون هى الحال دائما . فبالنسبة للطبقة الاجتماعية — مثلا — من الممكن أن يكون الفرد ، بالتعبير الاقتصادى ، عضوا فى الطبقة العاملة ، فى حين يتخذ الطبقة المتوسطة كجماعته المرجعية . وهذا ما يحدث على وجه الخصوص فى المجتمعات التنافسية حيث تكون الحركة سواء لأعلى وأسفل مقياس التدرج الاجتماعى ممكنا ، وحيث يكون الناس من وقت لآخر فى أوضاع هامشية مختلفة .

وقد درس مظفر شريف M. Sherif أثر الجماعة فى تكوين المعايير الاجتماعية على أبسط مستويات الإدراك بما يعرف « بأثر الحركة الذاتية autokinetic effect » وقد أجريت التجربة على أساس أن نقطة من الضوء — ثابتة تماما فى الحقيقة — تبدو متحركة للملاحظ فى حجرة مظلمة حيث لا ترى نقط طبيعية مرجعية . والحركة الظاهرة للضوء إنما هى استجابة مؤكدة للإيحاء من كل من الشخص القائم بالتجربة ومن الفرد نفسه . وبعبارة أخرى ، فحقيقة نقصان البناء الخارجى فى الموقف يتيح فرصة أكبر للعوامل الداخلية أو الاجتماعية لتؤثر على أحكام الفرد . ومن هذا التدريب البسيط يمكن أن نكتشف بعض قوانين التفاعل الاجتماعى فى مستويات أولية . فحينما يوضع الفرد لأول مرة فى هذا الموقف فإنه يصل إن عاجلا أو آجلا إلى تكوين مدى ومعيار للحركة (أو الحركة الظاهرة) الخاصة به ، والتى تختلف عن مدى معيار الحركة الظاهرة للأفراد الآخرين فى شكل دائم وثابت لحد ما . وعندما يوضع الفرد فى الحجرة — بعد تكوين هذه المعايير — مع أفراد آخرين (الذين لكل منهم معاييره الخاصة أيضا) ، نجد أن المعايير والمدى تميل لأن تتقارب . إلا أن التقارب لا يتطابق تماما مثلما يحدث عندما يوضع أفراد الجماعة للمرة الأولى مع بعضهم فى الحجرة قبل أن تنشأ أى معايير فردية . وفى هذه الحالة الثانية تنشئ الجماعة إجمالا مدى ومعيار خاصين . وإذا حدث — كما هو المحتمل — ارتفاع أو هبوط فى المعايير المؤسسة فى الجلسات المتتالية — فإن هذا دائما يحدث من تأثير الجماعة ، وترتفع أو تنخفض معايير الأفراد الأعضاء تجاه المعيار العام فى كل جلسة .

ولا يرجع هذا الأثر – كما ذكر شريف – إلى أن الجماعة تتبع المعيار لشخص مؤثر أو قائد : وحتى إذا ما انجذب معيار الجماعة تجاه شخص مسيطر ، فإن القائد يمثل استقطابا فى الموقف ، وله علاقة محددة تجاه الآخرين لا يستطيع تغييرها كما يشاء . وإذا ما غير القائد معياره بعد ما استقر معيار الجماعة ، فحينئذ قد ينهى قيادته كما حدث عدة مرات فى تجاربنا (معالم علم النفس الاجتماعى An Outline of Social Psychology) . وأخيرا ، فحينما يواجه عضو من الجماعة الموقف وحده ، بعد تكوين مدى ومعيار جماعته ، فإنه يدرك الموقف على أساس المدى والمعيار الذى اكتسبهما منها . ومن الطريف أن نلاحظ أن معظم المفحوصين يصرون دائما على أن أحكامهم قد وضعت دون تأثير الأعضاء الآخرين فى الجماعة . ونتائج شريف هى أن :

(١) فى خلال التفاعل تظهر الأدوار النسبية لأعضاء الجماعة (٢) تظهر الاتجاهات الخاصة بالجماعة (٣) تشكل معايير هذه الجماعة أو اتجاهاتها ردود أفعال العضو حتى إذا انتهى انتظامه فى الجماعة بالفعل (٤) أن معايير الجماعة ترتفع أو تهبط تبعا للتفاعل الجماعى لا الفردى .

ومن أكثر الدراسات التفصيلية على تغيير الاتجاهات ، تلك التى وصفها نيوكوم T.M. Newcomb فى كتابه «الشخصية والتغير الاجتماعى Personality and Social change ». وقد أجريت التجربة فى جماعة أمريكية دراسية تعرف بكلية بننجتون Bennington ، حيث النغمة السائدة فى الأمور السياسية والاقتصادية كانت التحرر الشديد . ويأتى معظم طالبات كلية بننجتون من عائلات محافظة وكان غرض البحث هو ملاحظة التغير فى الاتجاه من التحفظية إلى التحررية عندما أصبحوا أعضاء من الجماعة ، وملاحظة ما إذا كانت هناك عوامل شخصية معينة تصطدم بهذا التغير أو تسهله . وقد غيرت الأغلبية الساحقة من الطالبات نظرتهن السياسية ، وقد أصبحن تحرريات ، بعد وقت قصير نسبيا ، طبقا لمعايير الجماعة . ولكن كانت هناك فئتان منفصلتان بين أولئك اللائى غيرن اتجاههن هكذا ! الأولى – والتى كانت هى الغالبية – تحتوى على

الطالبات اللاتى يملن إلى أن يتفقن مع الآخرين ، واللاتى يكتسبن أيضا معايير الجماعة فى مجتمع آخر ، حتى إذا كانوا غير تحرريات . والفئة الثانية تحتوى على أولئك المعتمدات على أنفسهن وأعلى من المتوسط فى الذكاء . وقد بنين اتجاهاتهن التحررية على أسس عقلية . وقد كان بعض هذه الفئة الأخيرة ثابتات سيكلوجيا ، والبعض الآخر أقل من ذلك فى هذه الناحية . إلا أن كلتا هاتين الفئتين قد اشتركتا فى حقيقة أنهما قد اكتسبن الحرية من عائلاتهن . والأولى قد أصبحن معتمدات على جماعتهن فى العمر ، فى حين أن الثانية — كما رأينا — كن معتمدات على أنفسهن . أما أولئك الطالبات اللواتى لم يغيرن اتجاهاتهن وبقين محافظات ، فقد وجد أنهن يعتمدن على روابط العائلة للغاية . ونستطيع تقسيم الفئة الأخيرة أيضا إلى فئتين . تتضمن الفئة الأولى غير الثابتات قطعا ، وغير الآمنات ، والمحبطات . والثانية تتضمن الطالبات المتوافقات توافقا مناسبا ، ولكنهن لا يهتممن بالحياة الاجتماعية أو المكان داخل الجماعة وإذا ما أخذنا الطالبات إجمالا ، فقد وجد أن ٦٥٪ من أولئك اللائى غيرن اتجاهاتهن ثابتات نهائيا من الناحية الانفعالية و ١٥٪ فقط يظهرن علامات من عدم الثبات . ومن أولئك اللائى لم يغيرن اتجاهاتهن ، كان هناك ٣٢٪ ثبات تماما و ٣٧٪ كن غير ثابتات بوضوح وقت دخول الكلية .

وما ينطبق فى الصناعة على ما ناقشناه يمكن أن نلخصه فيما يلى :

(١) الاتجاهات المتأصلة فى البناء الأساسى للشخصية (سمات الشخصية أو سمات المزاج) لا نستطيع تغييرها بالوسائل العادية ، إلا أن اتجاهات الجماعة (مثل تلك التى فى النطاق الخارجى) قد تتغير تحت ظروف معينة .

(٢) لا فائدة — عموما — من محاولة تغيير اتجاهات أعضاء الجماعة فرديا . فلا بد من التعامل مع الجماعة ككل . والسبب الواضح لذلك ، هو أنه ما دامت الاتجاهات تتبع الجماعة وموقفها ، فلا جدوى من معالجتها فى الفرد .

(٣) كما أنه لا فائدة — غالبا — من محاولة تغيير الاتجاهات بإلقاء المحاضرات ، أو بالمحاورات المنطقية « فقد لوحظ أن محاولات تغيير الاتجاهات أو التعصبات

الاجتماعية تجريبيا يثبت أن المعلومات أو الحجج الحقيقية غير مجدية . ولم يستطع بعض الباحثين الحصول على أى تغيير . وقد حصل آخرون على درجات مختلفة من التغيرات فى الاتجاه المرغوب فيه ، على الرغم من أن هناك بعض الحالات لم تظهر فى أغلب الأحيان أى تغير ، أو قد أظهرت تغيرا سلبيا . . . وهذه التغيرات عرضة لأن تكون قائمة بذاتها ووليدة الساعة سريعة الزوال » (مظفر شريف ، معالم علم النفس الاجتماعى Sherif, An Outline of Social Psychology) .

(٤) ليس من الممكن تغيير أى اتجاه إلى أى اتجاه آخر « كل ما نستطيع أن نفعله هو أن نغير الاتجاهات البعيدة عن الواقع إلى اتجاهات أكثر قربا من الواقع » (جوردون راترى تيلور Gordon Rattray Taylor) .

(٥) كلما كان الموقف مفككا (مثل كلما قلت المعلومات الحقيقية الممكن الحصول عليها بخصوصه) كلما كان محتملا أن تصبح الاتجاهات أكثر ميلا لأن تنبنى على الانفعال ، وبالتالى تبتعد عن الواقع .

(٦) وحينما لا يتقبل الأفراد الأعضاء اتجاهات جماعتهم فقد يكون هذا :

(١) لأن ذكاؤهم فوق المتوسط ، وعندهم معلومات حقيقية تتصارع مع اتجاهات الجماعة .

(٢) أو لأنهم عصابيون ، وبالتالى لا يستطيعون ربط أنفسهم بالآخرين ربطا صحيحا .

(٣) أو لأن جماعتهم المرجعية غير جماعتهم العضوية .

وبربط ٢ ، ٣ نلاحظ أن إلقاء المحاضرات على الناس أو التعامل معهم فرديا لا يؤدى إلى نجاح فى تغيير اتجاهاتهم . ومن ٤ قد نستنتج أن الاتجاهات لا نستطيع تغييرها إذا كانت تنبنى على الواقع بشكل وثيق . (فإذا ما نتج ، مثلا ، اتجاها من الاستنكار من البيئة التى يخبرها فى معظم الأحيان أى فرد فى نفس الثقافة أو الثقافة الفرعية على أنها محبطة ، فإنه من الممكن تغييره فقط بإزالة العوامل المحبطة فى البيئة) . وتوضح النقطة الخامسة أنه على الرغم من أن المعلومات الحقيقية لا تستطيع تغير اتجاه تكوّن من قبل ، فإنه كلما كانت

البيئة واضحة، البناء كلما قلت ظهور الاتجاهات الغير واقعية . وبالتالى — فكما قال إلتون مايو Elton Mayo — إنه كلما كانت سياسة الشركة حكيمة كلما ازدادت الحاجة إلى وجوب اتباع هذه السياسة من أول الخط إلى آخره . والشركة ذات الإدارة الحسنة الذكية سوف تحصل على كل شئ ولا تخسر شيئاً ، بالتأكد من أن الصورة الكلية واضحة البناء فى عقول مستخدميها . ويؤدى الغموض ونقص المعلومات الحقيقية إلى الإشاعة والقيل والقال ، كما بينت لنا بوضوح الخبرات التى اكتسبناها من الحرب .

ولكى نتجنب سوء الفهم ، قد نسهب قليلا فى ا لحديث عن العلاقة بين عقائد الفرد وعقائد جماعاته الأولية . ولسنا نقصد من ذلك (١) أن أولئك الذين لا يتفقون دائما مع وجهات نظر جماعتهم عصابيون، أو (٢) أن الفرد لا يقتنع أبدا بالمجادلات المنطقية . فبالطبع ، يقتنع الأفراد منفردين فى أغلب الأحيان بالبيانات المعقولة فى تغيير وجهات نظرهم ، إلا أننا هنا بصدد مشكلة تغيير آراء أعداد كبيرة من الناس ، وقد ثبت مرارا أن معظم الناس فى جماعة ما لا يغيرون وجهات نظرهم على الأسس المنطقية وحدها ، سواء كنا نؤمن بهذه الوقائع أم لا . وهناك أسباب عديدة لذلك ، إلا أننا نذكر منها أربعة فقط . فقد نلاحظ (١) أن محاولة تغيير وجهات نظر الشخص إلى وجهات نظر تتصارع بشدة مع وجهات نظر جماعته ، إنما هى فى الواقع مطالبته بأن يضع نفسه ضد جماعته ، وطالما أن احترام الجماعة أكثر أهمية ، عند معظم الناس ، من التمسك برأى ، فليس من المحتمل أن ننجح فى معظم الحالات . (٢) قد تكون وجهات النظر هى وظيفة الموقف الذى يواجه الجماعة (فمثلا ، قد تكون صادقة موضوعيا) (٣) إلقاء المحاضرات على الناس ، بمثابة شكلا من المهاجمة اللفظية التى يستنكرها كثير من الناس داخليا ، وفى محاولة تغيير وجهات نظر رجل ما ، إنما نهاجم شيئا يعتبر جزءا منه ، فنحن نؤكد أنه على خطأ ونحن مصيبون . (٤) مهما كانت أهمية الدور الذى قد يلعبه « الحق » فى المجتمع ، فإنه لا يلعب الدور الأعظم فى حياة معظم الناس . وبصدد العلاقة بين العصاب ووجهات النظر

غير المستقيمة ، فإنه من المحتمل أن من الحقيقي أن نقول بأنه ، في حين أن الناس غير المستقيمين في تفكيرهم ليسوا دائما عصابيين ، فإن الناس العصابيين دائما غير مستقيمين في تفكيرهم ، والعصاب إنما هو شكل من التمرد ضد المجتمع ، وكما ذكر فرويد قديما ، فالعصابي مجرم انقلب رأسا على عقب ، فالمجرم يتمرد شعوريا ، والعصابي لاشعوريا . ويبدو أنه ينتج عن ذلك أن كثيرا من أولئك الذين يتمسكون بوجهات نظر غير مستقيمة عصابيون في المجتمع المتكامل لا في المجتمع الغير متكامل . وهناك – بالطبع – في المجتمع الغير متكامل وجهات نظر كثيرة متصارعة وراجعة ببساطة إلى الحالة العقلية المختلطة السائدة . ويكون عدد حالات العصاب في مثل هذا المجتمع مرتفعا أيضا ، كما سنرى فيما بعد .

وتبعا لذلك ، فليس من المحتمل أن تؤدى إلقاء المحاضرات ، والمحاورات المطنقية والمنهج الفردى إلى نجاح في تغيير اتجاهات الجماعة ، وقد اتضح أن أكثر الطرق نجاحا لفعل ذلك هي استعمال المناقشة الجماعية Group discussion وقد تأيد ذلك مرارا حتى أننا لا نحتاج إلا لاقتباس مثالين فقط من الأمثلة العديدة التي نجدها في معظم كتب علم النفس الصناعي . وقد أخذ الأول من مقال لفرنش وكوش من مجلة العلاقات الإنسانية (١ : ٥١٢ – ٢٢ ، ١٩٤٨) ، والثاني من تقرير لألكس باڤيلاس Alex Bavilas اقتبس من كتاب ماير « علم النفس في الصناعة » .

تنتج شركة هاروود الصناعية في ماريون بولاية فرجينيا البيجامات وتستخدم حوالى ٦٠٠ عامل ، معظمهم من النساء متوسط أعمارهن ١٣ عاما حيث يتقاضين أجرهن على أساس نسبة الإنتاج الفردى . ويقاس الإنتاج على نظام « معيار الدقائق Standard minuter » الذى يعنى أن كل عملية تعطى عددا معينا من الوحدات ، الذى قد يصل إلى ٦٠ وحدة في الساعة ، في حالة العامل الذى يستثار بالمنافسة . وقد أصيبت الشركة باضطراب في الحالة المعنوية لمستخدميها ، ظهر على صورة ضعف الإنتاج ، وانقلاب كبير في العمل ، واتجاهات عدوانية نحو الإدارة والرؤساء وخبراء دراسة الزمن والحركة . ولهذه الصعوبات ، قررت

الإدارة أن تحاول اتخاذ منهج جديد . فاختارت أربع مجموعات من العاملات وكلهم متساوين تقريبا فى المهارة ، ويبلغ متوسط إنتاجهم ٦٠ وحدة فى الساعة . وقد طلب من خبراء الزمن والحركة أن يُطلعوا العمال بما يتعلق بالتغيرات التى على وشك القيام بها والمعدلات الجديدة المطلوبة لزيادة الكفاية . وقد عوملت الجماعة الأولى بالطريقة المعتادة ، وأخبرت ببساطة عن درجاتها كما قدرتها دراسة الزمن والحركة ثم تركوا لمزاولة عملهم . أما المجموعتين الثانية والثالثة فقد دعيت إلى مقابلة جماعية ، وشرح لهم أنه من الضرورى تخفيض النفقات . وقد طُلبت مشورتهم عن كيف تبسط العملية ، وأخبروا أن العمال يجب أن يدربوا على الطريقة الجديدة قبل تقرير سرعة العمل . وقد قدمت هاتان المجموعتان — فى المناقشة المشتركة مع الإدارة — كثيرا من الاقتراحات المجدية ، واستقروا على خطة نهائية استصوبها الجميع . وقد سوعدوا أيضا فى تعميم التغيرات ووضع السرعة الجديدة . أما المجموعة الرابعة ، فقد أصغت إلى هذه المناقشات ، إلا أنها عوملت باختلاف بسيط ، حيث اختير قليل من الأعضاء للتدريب ، وقد وضع المعدل على أساس إنجازهم ، وبعدئذ يتركوا لتدريب باقى الجماعة . وحينما قدرت النتائج ، وجد أن المجموعة الأولى لم تنتج أكثر من متوسط ٥٠ وحدة كما ترك ١٧٪ عملهم فى خلال الأربعة أيام التالية . أما المجموعتان الثانية والثالثة فقد حصلت نسبة من ٧٤ وحدة ولم يترك أحد من هاتين الجماعتين عمله . أما المجموعة المتوسطة بين النظامين فقد حصلت على معدل من ٦٩ وحدة . وكتجربة ضابطة ، لتأكيد هذه النتائج ، فقد استدعت الإدارة المجموعة الأولى (التى احتجت فى نفس الوقت لنقابتهم بأن السرعة الجديدة مجحفة) ، وعاملتهم كما فعلوا أصلا فى حالة المجموعتين الثانية والثالثة . وقد أصبح المعدل لهذه المجموعة — فى خلال أسبوع — ٧٣ وحدة ، ولم تقدم أية شكاوى أو استقالات .

والتجربة الثانية قام بإجرائها ألكس بافيلاس Alex Bavilas تحت إشراف الأستاذ كيرت ليفين Kurt Lewin من جامعة إيوا Iowa . وكانت ظروف المصنع متشابهة إلى حد ما مع السالف الذكر . وقد كان متوسط

معدل الإنتاج ٦٠ وحدة فى الساعة ، وطلب من العمال أن يناقشوا مشكلة الإنتاج فيما بينهم ويضعوا هدفا مستقبلا . وكان الهدف الذى اقترحه العمال كنتيجة لهذه المقابلات ٨٤ وحدة فى الساعة — وعلى الرغم من أن قمة الإنتاج السابق لم تزد أبدا على ٧٥ وحدة ، فإن الهدف المقترح قد أمكن بلوغه ، وثبت نهائيا عند ٨٧ وحدة فى الساعة . وقد وجد — فى تجربة ضابطة — أن الطلب أو التأكيد أو إلقاء الأوامر أو المحاضرات على جماعات العمال لحثهم على إنتاج أكثر لم تؤت بنتائج — ولم تحدث زيادة فى الإنتاج إلا عندما وصلت الجماعة إلى قرار .

والسبب فى ذلك بسيط جدا ، فالناس لا يرغبون فى أن يحركوا كالآلة ، إنما يرغبون فى أن يشاركوا فى عمل عام . إنهم يرغبون فى العمل من « أجلنا » أكثر من العمل من أجلهم . وفوق كل ذلك فإن للأهداف التى يضعها فرد آخر جاذبية انفعالية ضعيفة للجماعة ، ولكن حينما تضع الأهداف الجماعة نفسها ، يصبح تحقيقها محل فخر لهم . وتؤدى المناقشة المتبادلة والاتفاق العام إلى التقمص الجماعى للأهداف المقررة ، أن توحد الجماعة بين الأهداف التى اتفق عليها وبين أهدافها وبتجمع النشاط الكلى لتحصيل هذه الغاية .

وقد أيدت خبرات عديدة خارج ميدان الصناعة أن إلقاء المحاضرات وإبلاغ الناس بفعل أشياء ما لها تأثير فردى ضئيل بالمقارنة بطريقة المناقشة الجماعية . وقد استخدم هذا المبدأ فى الجيش ، والمدرسة وفى علاج العصاب وفى مواقف أخرى عديدة . وقد أجريت تجارب — خلال الحرب — على بعض الأمور مثل حث ربات البيوت على استعمال أنواع أرخص من اللحوم (الأحشاء) ، أو حث الأمهات على إعطاء أطفالهم عصير البرتقال بانتظام ، وقد أوضحت هذه التجارب نتائج مختلفة جدا تتبع طرق الدعاية المستخدمة . فعند إعطاء محاضرة عن الموضوع وجد أن عددا معينا من النساء يأخذون بالنصيحة المقدمة وبالتالى يستخدمون الطعام المقترح فى منازلهم . ولكن حينما يطلب منهم أن يناقشوا الأمر فيما بينهم مع الخبير الذى يمدهم فقط بمعلومات عندما يسألون عنها ،

وجد أن عشرة أضعاف النساء يأخذون بالاقتراحات التى وصلوا إليها بالمناقشة والنتائج المتفق عليها . وقد استخدمت نفس الطريقة فى الجيش فى حملات ضد الأمراض التناسلية ، وقد وجد أن المحاضرات التى ألقيت عن الموضوع بواسطة المشرف على المكتب الطبى قليلة جدا فى تأثيرها (كما قيس بحالات الإصابة بالأمراض التناسلية) بمقارنتها بتأثير المناقشة الجماعية التى تمت بمساعدة المكتب الطبى الذى اعتبر كخبير مسئول تؤخذ آراؤه عند الاحتياج إليها .

وفى جمع لمقالات بعنوان «حل الصراعات الاجتماعية Resolving Social Conflicts للأستاذ كيرت ليفين أعلنت مبادئ أساسية معينة لإعادة التعليم Re-education فقد أورد — أولا — أن الخبرة المباشرة الواسعة أو المعلومات الصحيحة (كما لوحظ من قبل) لا يحتمل أن يكون لها — فى حد ذاتها تأثير كبير فى تغيير المعتقدات الخاطئة . ولذا ، فالرجل الذى يكره اليهود — مثلا — يبرر دائما معتقداته مهما كانت المواقف التى يخبرها ، والمدير الذى يعتقد أن كل العمال كسالى يستطيع دائما إيجاد الأسباب التى يبرر بها عدم كسل عامل معين . وثانيا ، بالنظر إلى سخافة محاولة تغيير المعتقدات بإلقاء المحاضرات على الناس ، اقتبس ليفين قول جوردون البورت « إنه من البديهى أن الناس لا يستطيعون تعلم ما يشعرون أنه يهاجمهم فى نفس الوقت » . فالشخص الذى يعاد تعليمه رغما عنه يستجيب بالعداء ، وهذه الحالة العقلية منافية تماما لعملية الحفظ . وحتى إذا ما سلم بالحقيقة التى لقنها ، فستصل المعلومات فقط إلى مستوى النظام الرسمى من القيم (الطريقة التى كيف يتعين على أن أشعر بها) ، وتفشل فى أن تصل إلى مستوى التقبل الانفعالى (الطريقة التى أحسها فعلا) . ويعطى هذا الفرق الفرصة لظهور مشاعر الذنب والتوتر ويظهر العداء مرة أخرى . فليس هناك شئ أكثر مجلبة للاضطراب من أن نحس أننا مخطئين حول مسألة نحسها بعمق . وثالثا فإننا لا نستطيع تغيير نظام المعتقدات فى وقت ما هكذا دفعة واحدة . والمجادلات السائرة منطقيا من نقطة إلى أخرى قد تقود إلى التضييق على الشخص . ولكنه ، كقاعدة ، سيجد بعض طريق آخر — وقد يكون عند الضرورة طريقا لا يقبله

العقل أبدا — لاستعادة معتقداته . ولا نستطيع إقامة تغيير ما فى معتقدات موضوع معين أكثر من تغيير مؤقت ما دام الفرد لا يترك عداءه إلى مجموعة القيم الجديدة ككل ، ولحد التغير من العداء إلى حالة من التفكير الحر على الأقل .

وقد قال ليفين « أن عملية إعادة التعليم إنما هى تحقيق عمل يساوى فى جوهره تغيير فى الثقافة » فالجماعة يجب أن تغير كجماعة ، ويتقبل الفرد العضو النظام الجديد من المعتقدات بواسطة تقبل انتمائه إلى جماعته . ومن الخطأ أن نفترض — كما هو المحتمل أن يكون قد فعله القارئ — أن أمثلة التغير فى الاتجاهات التى نوقشت إنما ترجع إلى دهاء الذى يقوم بإعادة التربية الذى يكون على درجة من الحذق ، درجة يستطيع معها أن يخدع الجماعة بأن تعتقد بأن التغير فى الاتجاه إنما يرجع إلى مجهوداتهم هم ، فى حين أنه — فى الحقيقة — قد شكلهم بيديه طبقا لرغباته هو . بل على العكس ، فقد وصلوا إلى هذه الاتجاهات (١) لأن الجماعة لم تكن واقعة تحت تهديد ما (٢) الاتجاهات كانت ، فى الحقيقة ، أقرب إلى الواقع . فنتيجة اجتماع للناس (الإدارة والعمال) عندما يجتمعون لمناقشة مشكلة بهذه الطريقة يجب أن تكون « انظر ، من المحتمل أن نكون جميعا مخطئين فى بعض النواحى ، دعنا نجتمع ونحاول أن نجد الحقيقة الواقعة للأمور » وباختصار ، فمن المفروض أن الناس عندما يشعرون بالحرية من التهديد والحرية فى مناقشة المسائل صراحة ، فمن المحتمل أن يكتشفوا الوقائع الحقيقية لأنفسهم . فإذا ما فعلوا ذلك فإن الوقائع — كما أورد ليفين — تصبح وقائعهم (بدلا من وقائع الناس) ومن المحتمل أن يقوموا بتنفيذها . وليس ثمة ما يؤكد كذلك بأن الجماعة ، بطريقة غامضة — عالمة بكل شئ إذ أنها لا تخطئ . إلا أنه إن لم تستطع أن تجد الحقيقة بهذه الطريقة فمن المؤكد أنها لن تتقبلها بأية طريقة أخرى .

وخلاصة القول ، يجب أن نكرر أن أى قدر من قول الأشياء الحقيقية للناس لن يتفادى فعل الأشياء الخاطئة . فلن يحكم على الإدارة بما يقولونه ،

بل بما يفعلونه . ولذا فإنه لمضيعة للوقت أن نؤكد فى كل المناسبات العامة بأن « مستخدمينا مدهشون » فى حين أن بيئة المصنع تقول بما هو عكس ذلك بوضوح تام . فحينما يعامل المستخدمين بنفور أو بطريقة محقرة ، وحينما تكون دورات المياه قذرة أو المستلزمات الأساسية للمعيشة غير ميسرة (دون أسباب وجيهة) ، وحينما ينظر إلى العمال كأطفال غير مسؤولين ، فلن يستطيع قدر ما من الخدمات إيقاف الاتجاهات السلبية التى خلقت . ولن نستطيع جعل اتجاهات الجماعة أكثر قبولا أمام الضغط الملح للحقائق .

الفصل السابع

طبيعة العمل وظروفه ودوافعه

إن النظرة القديمة للعمل ، التى اتخذها معظم الإداريين والسيكولوجيين الصناعيين نظرة بسيطة ، وقد ظلت قائمة خمسين عاماً من علم النفس الصناعى وأكثر من قرن من التدريب الإدارى . وبالنظر إلى طبيعة العمل ، فقد سلمت النظرة القديمة بالاعتقاد الوثيق بأن العمل الجسمانى ، إنما هو لعنة فرضت على الإنسان كعقاب على خطاياه ، وأن الإنسان العاقل يعمل فقط لكى يعيش وأسرته أو ، إذا كان سعيد الحظ ، لكى يحقق فائضاً كافياً يساعده على قضاء الأشياء التى يودها حقيقة[1] . وبالنظر إلى ظروف العمل ، فقد افترض أن تحسين ظروف العمل سيتسبب فى تخفيف بغض العامل الطبيعى له إلى حد ما . وبالإضافة إلى ذلك ، فسيحفظه فى صحة فيزيقية طيبة ، وبالتالى سيحقق كفاية أكبر بالمعنى الميكانيكى . وأخيراً فبالنظر إلى دوافع العمل ، قد أكدت نظرية الثواب والعقاب أن الحافز الإيجابى الأساسى هو المال ، والحافز السلبى الأساسى هو الخوف من التعطل . وقد تعدلت — فى السنوات الأخيرة — هذه النظريات من وجوه عديدة . فقد سلم بأن بعض الناس ، مثل رجال الإداره والرجال المهنيين والصناع المهرة ، قد يحبون العمل ، وأن تحسين بيئة العمل قد يتضمن أوسع مما كان يظن من قبل ، وأن الحوافز قد تتضمن أيضاً « الرفاهية » وأوجه النشاط الاجتماعى . وقد أوجب التشغيل التام للعمال أولئك المضطلعين بأمر الصناعة فى

---

(١) لا يستطيع مجتمع أن يستمر صحيحاً بمجرد دفعه أجراً للعمل الذى لا يمكن جعله شيئاً . ونظراً لأن أهل عصر الملكة فيكتوريا كانوا ينظرون إلى العمل على أنه بالضرورة صعب ومرهق ، فقد بذلوا جهداً ضئيلا لإدخال ظروف سهلة فى المناجم والمطاحن الهوائية والمسابك ، وكانوا ينظرون إلى الصناعة نفسها على أنها ضرورة اقتصادية بدلا من النظر إليها على أنها عنصر فى المجتمع . « من محاضرة لكر يستوفر سالمون بإذاعة لندن » (المؤلف) .

أن يعيدوا النظر فى نظرية العصا . ولكن على الرغم من ذلك ، فقد بقيت الافتراضات الأساسية دون تغيير . فلا زال يفترض أن معظم الناس لا يعملون عن طيب خاطر ، وأن المال هو أكثر الحوافز اجتذاباً ، وأن عمل السيكولوچى الصناعى هو أن يحدد تأثير بعض العوامل البيئية على العامل كدرجة الحرارة ، والضوضاء والرطوبة ، والإضاءة الجيدة أو الرديئة . . . وهكذا . فدراسة الحركة والزمن تحول العامل إلى آلة أكثر فاعلية باستبعاد الحركات العاجزة . وفى الواقع أن كثيراً مما يندرج اسمه تحت علم النفس الصناعى يكون أكثر لياقة أن يطلق عليه علم وظائف الأعضاء الصناعى .

وقد أوضحت الأبحاث الحديثة أن وجهات النظر هذه غير صحيحة ، وأن من المهم جداً أن تعرف أنها كذلك . وكما ذكرنا سابقاً ، هى غير صحيحة كلية حينما نبحث طبيعة العمل مقابل الأساس التاريخى والثقافى ، كما أنها لن تكون أكثر من صحيحة جزئياً حتى فى أقدم مراحل الوسائل القديمة جداً . ونعرض فى هذا الفصل ، أسباب افتراض أن البيانات التالية أقرب إلى الواقع . ولذا ، فهى بالتالى تكون الأساس لأى منهج جديد لتناول المشاكل الصناعية .

(١) العمل جزء جوهرى فى حياة الإنسان ما دام ذلك المظهر من الحياة الذى يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع . وعادة ما يحب الرجال والنساء أعمالهم ، وهذا ما حدث دائماً فى معظم أزمنة التاريخ . وعند ما يبغضونه ، فإن الخطأ كامن فى الظروف النفسية الاجتماعية للعمل أكثر منه فى العامل . زد على ذلك أن العمل نشاط اجتماعى .

(٢) ليس للحالة المعنوية للعامل (سواء كان يعمل عن طيب خاطر أم لا) مهما كان علاقة مباشرة بالظروف المادية للعمل . فالأبحاث فى درجة الحرارة ، والإضاءة ، ودراسة الحركة والزمن والضوضاء ، والرطوبة ليس لها أى تطبيق على الحالة المعنوية ، بالرغم من أن لها تأثيراً على الصحة الفيزيقية والراحة .

(٣) هناك حوافز عديدة ، وأقلها أهمية فى الظروف الطبيعة هو المال فالتعطل حافز أساسى سلبى ، لأنه (أولا) حافز حقيقى تماماً . أى أن التعطل يخافه العامل فهو يفصل الإنسان من مجتمعه .

ومن العبث أن نحاول أن نعرف بالضبط ماذا نعنى باصطلاح « عمل » ، فإذا كان التعريف على أساس الأجر ، فسيستعبد العمل الشاق لربة البيت ، وإذا كان على أساس السرور والاختيار ، فنستطيع أن نرى بسهولة أن العمل واللعب بالنسبة لبعض الناس إنما هما فى الحقيقة نفس الشىء . وقد آمنت الدكتوره ماى سميت May Smith بأن الغاية النهائية للعمل هى أن نعيش (المدخل إلى علم النفس الصناعى) وبالتالى فإن أولئك الذين يغيرون نشاط أبدانهم وعقولهم لكى يعيشوا انما يعملون . ثم جعلت تتساءل « هل يستطيع أحداً أن يتصور شخصاً قد كون ثروة أن يستمر فى عمل تكرارى روتينى ، أو فى أغلبية الأعمال الصناعية ؟ » والإجابة على هذا السؤال — التى يقصد منها أن تكون نظرية — هى أنه يمكننا أن نتصور ذلك . ففى جماعة من مصانع لندن — عرفها الكاتب — كسب ثلاثة رجال فى أوقات مختلفة مبالغ كبيرة من المال من مراهنات كرة القدم ، وبعد وقت قصير من الاستمتاع عادوا إلى عملهم المعتاد — اثنان إلى « عمل تكرارى روتينى » والثالث كبراد . مع أن النقود التى حصلوا عليها كانت كافية تماماً إذا ما استثمرت بشكل مناسب — لأن تعينهم على أن يعيشوا فى راحة لاستقرار حياتهم . وفى مصنع آخر — يحيل عاملاته إلى المعاش فى سن ٥٥ معطياً إياهن معاشاً عائليا سخيا — وجد أن كثيراً من هؤلاء النساء يقفن على أبواب المصنع كل مساء فى انتظار صديقاتهن عند الخروج . ويستمررن فى المواظبة على حضور أى أحداث اجتماعية تجرى فى المصنع ، وعند ما يكون من الممكن الحصول على عمل إضافى بعض الوقت خلال الشغل فإنهن يكن على استعداد دائما للانتظام فيه عن طيب خاطر . ولم يشعر الأفراد الذين استبروا هؤلاء النساء أنهن يهمهن المال أولا (وفى الحقيقة أنه بالإضافة إلى معاشهن ، فكلهن تقريباً يقمن بأعمال إضافية جزئية ويحصلن على مال كاف تماماً) . ومن الواضح أن

كل ما يهمهن أن المصنع مركز اجتماعى (لتأكيد هذه النظرية — حياة النساء وعملهن— لزفيج F. Zweig. Women's life and labour . وإذا ما بدأ أحد بافتراض أن الدافع الوحيد للعمل هو المال أو الخوف ، فإن مثل هذا السلوك الذى يسلكه جماعة العاملات فى المثال السابق سيبدو غير مفهوم . فالاعتقاد بأن المال هو الدافع الوحيد أو حتى أهم الدوافع العديدة للعمل اعتقاد سخيف ، حيث أن أى فرد يتبنى هذا الرأى باهتمام يصبح غير قادر على فهم الصناعة أو العمال الصناعيين . والعمل — أساساً — نشاط اجتماعى بوظيفته الأساسيتين من إنتاج البضائع التى يحتاجها المجتمع ، ومن ربط الفرد بنمط العلاقات الداخلية التى ينبنى عليها المجتمع . وقد رأينا أن للمكانة والوظيفة أهمية قاطعة فى السعادة النفسية للفرد ، وأنهما غالباً مقترنتان به فى البيئة العاملة — وقد أورد الاستاذ جون ماكنزى Jhon G. McKenzi فى كتابه « الدين والاضطرابات العصبية » أن خبرته بالاضطرابات العصابية قادته إلى أن يعتقد أن أكثر العقد المرضية شدة ، وبناءات الشخصية ترتبط بالحاجة إلى المكانة الاجتماعية أكثر مما ترتبط بأى من الحاجات الأخرى . وقد وجد كنجزلى دافيز Kingsley Davis فى بحث على ٧٠ حالة من حالات العصاب بإحدى المستشفيات ، أن الجميع — ما عدا أربعة — قد أوضحوا دليلا بينا على أثر المكانة status involvment . (كنجزلى دافز ، مقال عن « الصحة العقلية » فى « دراسة العلاقات بين الأفراد » جمعها باتريك مللاحى Patrick Mullahy) . وأى تعريف للعمل يبعده عن كونه نشاطاً اجتماعياً ليس تعريفاً على الإطلاق . ولتوضيح ذلك أورد الأستاذ ميلر Miller وفورم Form أنه « لا ترتبط الدوافع للعمل بالحاجات الاقتصادية فقط ، فالرجال قد يستمرون فى العمل حتى ولو كانوا فى غير حاجة إلى منافع مادية . وحتى عند ما تكون سلامتهم وسلامة أطفالهم مؤمنة ، فإنهم يستمرون فى العمل . ومن الواضح أن الأمور تجرى هكذا ، لأن المكافآت التى يحصلون عليها من عملهم مكافآت اجتماعية ، مثل الاحترام والاعجاب من زملائهم . وفى بعض الأحيان ، يصبح العمل طريقاً إلى تأمين حاجات الأنا

بالحصول على السطوة والتغلب به على الآخرين . ويقدم نشاط العمل — بالنسبة للجميع — الزمالة والحياة الاجتماعية . والصناعة هى المصدر الأساسى للمكانة ، بالتعبير الرسمى والغير رسمى (المتفرع والأصلى) فى الثقافات الغربية ، فعند ما نحاول أن « نعين» شخصاً غريبا ، فإن سؤالنا الأول هو « ماذا يعمل ؟ » . وسنرى ، والحال هذه، أن للصناعة عملا ثانياً يبلغ من الأهمية درجة المحافظة على الكفاية ورفع الانتاج ، وهو أنها تقدم المجال الذى يحدد المكانة الاجتماعية لمعظم الرجال والنساء فى االثقافات الحديثة . والمكافآت الاجتماعية غير المادية التى تستطيع أن تمنحها الصناعة ذات قيمة كبيرة حتى أننا نعود إلى المشكلة الأساسية للسيكلوجى الصناعى ، التى ليست — كما يفترض البعض — أنها اكتشاف الطرق التى يدفع بها الناس غير المبالين إلى القيام بأعمال عنيفة بواسطة الوعيد أو التهديد أو الهدايا بأقل قدر من الأهمال أو حتى بحماس قليل . بل أنه العثور على إجابة هذا السؤال « ما الذى حدث لتغيير نشاط اجتماعى سارومهم وضرورى والذى يستطيع اشباع كل الحاجات الإنسانية المادية والسيكلوجية إلى مصدر للشحناء والاستياء والملل ؟ واعتبار هذا السؤال شاذاً ووهمياً لمعظم الناس يثبت فقط إلى أى حد تخدع الصناعة بدعايتها هى ، أو قد يكون من الأصح أن نقول — بأسلافها الجامدة . ذلك لأن فكرة كره العمل لم تحدث أبداً — كما أوضح ذلك معظم الدراسات السطحية للتاريخ والأنثروبولوجيا — عند الغالبية الساحقة من الناس الذين عاشوا على مر العصور . فمن البديهى الواضح أن هناك فى أغلب الأحيان نواحى عديدة من العمل التى لا يحبها الإنسان ، بيد أن هناك أناس قليلون يكونون أكثر سعادة حينما يكونون دون عمل حتى لو استبعدنا المكافأة المادية تماماً .

وما دام كثيراً من أولئك المشتغلين بأمر الصناعة يميلون إلى الشك فى صدق هذا الموضوع . فإن تقسيم الأسباب – لتفهمها – تحت رؤوس موضوعات منفصلة قد يسهل الأمور :

ا – يعمل كثير من الرجال والنساء – كما أسلفنا – عند ما لا يكونون فى حاجة مالية ماسة .

فالرجال الذين عادوا إلى العمل بعد كسب كميات كبيرة من المال من مراهنات كرة القدم ليسوا حالات شاذة . ومن أشهر المصائب فى الصناعة وأكثرها إيلاماً حالة الرجل الذى ظل يعمل طوال حياته جاهداً ، ومات بعد سنة أو ثنتين من الإحالة على المعاش من الحزن الشديد والافتقار إلى ما يشغل باله . ولينظر المدير حوله – حتى فى المصنع الذى لا يكون سعيداً تماماً – بعقل متفتح ليجد أن كثيراً من الناس ، إن لم يكن معظمهم ، لا يحبون الاعتزال ، ويميلون بعدئذ إلى البقاء متصلين بالمصنع على أساس إضافى مثل النساء المسنات اللائى وصفن آنفاً .

ب – ومن الأحداث الأخرى فى المصانع ، التى تجعل من فكرة أن المال هو الأكثر أهمية ، فكرة لا معنى لها ، هو تكرار مطالبة العمال الذين يتسلمون عملا جديداً ذا الأجر الأعلى بالعودة إلى عملهم القديم بأجره الأقل – ولو كان كره العمل وحب المال هو السائد لفشلنا فى تفهم هذا النوع من السلوك .

حـ – وحتى تحت الظروف الحالية ، التى تبعد عن أن تكون كافية ، فإن معظم العمال يحبون أعمالهم . وقد أشار إلى ذلك كل مسح أجرى على اتجاهات العمال ، مهما كان نوع الصناعة . فقد أتضح فى تقرير عن العصاب فى الصناعة أعده مركز البحوث الطبية ، أن من ٣٠٠٠ عامل (عينه عشوائية من حوالى ٣٠٠٠٠ عامل فى الصناعات الهندسية الخفيفة والمتوسطة) قرر ٥٨٪ أنهم يحبون أعمالهم ، ومن ١٣٪ إلى ١٤٪ فقط قرروا أنهم لا يحبونه أو أنه يضايقهم . وأينما يعتنى بتعيين العمال بوسائل التوجيه المهنى ، وجد فى صناعة أخرى أن٨٣٪ كانوا راضين فى حين وجد٢٪ أن العمل غير مرض . وقد وجد دافيز K.B. Davis

من ١٢٠٠ امرأة موظفة أن ٧٨,٣٪ قررن أن حياتهن « سعيدة » فى علاقتهن بعملهن ، و ٦٣و٧٪ قررن أنها « مرضية » و ٦٥,١٪ قررن أنها ناجحة (دافيز ؛ عوامل فى حياة الجنس لـ ٢٢٠٠ امرأة » ١٩٢٩) .

د — إن الزهو والاهتمام بأمور مشاريع ما (مثل شركة فورد) اللذان يظهرهما المستخدمين ، عند ما يعلن مكتب الاستعلامات عن تقدم الشركة ، تكون حقيقة وبلا تصنع . وإذا ما عومل العمال ككائنات إنسانية ، فإنهم سيسلكون سلوكاً يتفق مع هذا ، وإذا ما عوملوا كالآلة أو كالعبيد المكرهين فسيستجيبون بالمثل أيضاً .

هـ — ونستقى أكثر الأدلة القاطعة على ما الذى يعنيه العمل بالنسبة للعامل من دراسة على التعطل . فإذا كان الناس يعملون حقيقة من أجل المال — على شريطة أنهم يأخذون مساعدة متكافئة — فإن نوع ما يطلب منهم عمله لا يهم شيئاً . إلا أننا لا يسعنا إلا أن نستعير الصيحة التى ارتفعت ، عند ما اقترح أن الرجال العاطلين سيعملون شيئاً مقابل المساعدة التى يتلقونها مثل حفر الحفر وردمها ثانية لنتحقق من أن الفرد السوى لا يحتاج لأن نخبرة بأن القيام بهذا العمل الذى لا فائدة منه ليس عملا على الاطلاق ، بل يشعر به احتقاراً لشخصه . فإذا كان من الواجب أن يحس العامل بأن ما يعمله له بعض الدلالة ، أى أن عمله رباط بينه وبين مجتمعة ، فإن النظرية التى ننتقدها تصبح واضحة التناقض . وقد عبر أب وزوج عاطل لباحث اجتماعى فى كلمات تعبيراً دقيقاً عما يعنيه العمل بالنسبة للعامل « ماذا تظن هذه الأشياء فاعلة لى ؟ إنها يقينا لا تضيف إلى احترامى أو سعادتى . فمن وقت لآخر أغلى كالمرجل ، إلا أنه فى أغلب الأحيان أشعر تماماً بأننى أخر صريعاً . إننى لم أكن أتصور أبداً أن هدوء جومنزلى وسيطرتى على أطفالى يعتمدان أبداً على عملى ، لماذا إن العمل يحكم حياتك ، تماماً ، آه ، إننا لا زلنا أسره ، إلا أن الروابط واهنة إلى حد كبير . » (يونج ، فى ، الاستبار والبحث الاجتماعى ١٩٣٥). وقد قال اللورد بيفردج Lord Beveridge أن الطامة الكبرى للتعطل أن يجعل الرجال « يبدون عديمى النفع ، وغير مرغوب

فيهم ، ولا وطن لهم . » وقد ذكر كولير K.G. Collier أن كثيراً من الرجال العاطلين متوسطى السن المعتادين على عمل منتظم ، يفضلون الحصول على أى نوع من العمل ، حتى بأجر أقل مما يحصول عليه من مساعدة حكومية من من أجل الحصول على مكانة معترف بها . فلا يمكننا أن ننكر أن كثيراً من الأعمال ليست شيقة تماماً أو ليست مشبعة اجتماعياً،ولكن قليل من العمال يكونون محبطين احباطاً تاماً لدرجة أنهم يعتبرون أعمالهم حقيرة تماماً . وسوف نناقش فيما بعد كيف نضيف إلى أهمية العمل ، بيد أنه يجب أن ندرك أن الرجال يعملون من أجل العيش ، ومن أجل الاحساس بأنهم نافعون ، ومرغوب ، فيهم ، وللحصول على مكانة اجتماعية . وهناك عشرات الآلاف من الرجال والنساء الذين يحبون أعمالهم ، سواء كان من حب ذاتى لهذا العمل المعين — كما فى حالة الرجال الحرفيين الحقيقيين — أو من دوافع ترتبط مباشرة بنجاحهم فى القيام بها — كما فى أكبر عدد من الحالات . وقد يحب العمل لأنه يمنح العامل الصداقة والترقية ، والموقف الاجتماعى ، وكلها جزء من موقف العمل بالمعنى الحقيقى — وهناك — بالطبع — آخرون ممن تنبنى اتجاهاتهم نحو العمل على اهتمامات خارجية أصلا ، مثل الذين يحاولون ببساطة الحصول على أكبر قدر من المال لكى يمارسوا بعض الهوايات التى ينغمسون فيها بالمنزل أو فى مكان آخر . وهؤلاء هم الناس المنعزلون اجتماعياً والذين يشعرون باكتفاء ذاتى ، ولكنهم يكونون قدراً صغيراً جداً من مجموع الجمهور العامل . ولا يزال هناك آخرون يكونون بؤساء ومنعزلين ، وهى جماعة العصابيين من الرجال والنساء الذين يحاولون (الانتماء » ولكنهم — لأسباب عديدة — يفشلون فى ذلك . ومن أخطر المشاكل فى الصناعة الحديثة أن عدد العمال من هذه المجموعة فى ازدياد .

أما الناحية الأخرى من العمل التى سنناقشها ، فهى بيئة العمل ، الظروف المادية والسيكلوجية التى يجرى فيها ، وهنا أيضاً سينظر الباحث حوله ليجد أنه ، مهما كانت ظروف العمل الجيدة المستحبة بالمعنى المادى ، فإنه ليس لها ارتباط

مباشر بالروح المعنوية المرتفعة، أو أن لها ارتباطاً ضئيلا . ويجوز أن يكون واضحاً جداً أن ظروف العمل السيئة ليس لها — فى حد ذاتها — وقع عملى بالمرة على الروح المعنوية للعمال أو على اتجاهاتهم نحو العمل . فالحشود العسكرية فى بورما أو فى الصحراء الغربية ، مثلا ، خلال الحرب ، قد عملى تحت معظم الظروف المخيفة ، ومع ذلك فقد كانت روحهم المعنوية مرتفعة جداً . ولا يعتبر نقد مناسب لهذه الحقيقة أن نقول أن هذا كان فى الجيش وخلال وقت الحرب ، ما دام ما نعنى الاشارة إليه بهذا هو أن الروح المعنوية العالية والبيئة الحسنة لا يرتبطان مباشرة . وعلى أيه حال ، فلا يوجد أى مصنع لا يستطيع أن يبرهن بين جدرانه على نفس الحقيقة ، لأن هناك مصانع كثيرة ، قد يرى فيها الملاحظ العابر أنه غالباً ما يحدث أن الرجال والنساء الذين يقومون بأقذر الأعمال هم الذين يكونون أكثر قناعة ويظهرون أعلى روح معنوية . ففى مذبح لندن حيث تذبح الخنازير ، توجد هناك حجرة صغيرة تصنف فيها الأحشاء الداخلية وتغسل أولا لتستعمل فى أغراضها — الأمعاء لغلاف السجق ، والغدد للمستخرجات الكيميائية وهكذا . وتقع الحجرة تحت مستوى سطح الأرض ، وهى معتمة ومضاءة صناعياً وبارده ورطبة — مجمل أوصافها هى مجموعة لا يجب أن تكون عليه حجرة العمل . فأرضها مغطاة بالدماء والماء ومحتويات أمعاء الحيوانات حيث الرائحة كريهة للغاية بالنسبة للزائر الطارىء . ومع ذلك ، فى هذه الأجواء البعيدة عن المثالية تعمل ست بنات بمرح ضاحكين مغردين طوال اليوم . وقد أوصى مشرف طبي جديد على المصنع وقد صدم إلى حد ما بما رأى ، بإبدال الرجال بالبنات ونقلهن إلى أقسام أخرى ما دامت قيود المبنى لا تسمح بأى تحسين سريع فى الظروف . وقد أثارت هذه التوصية المخلصة عاصفة من الاحتجاج حتى أنها سحبت فى الحال . وقد أرادت الفتيات أن يعرفن ما هو الخطأ فى عملهن ؟ لماذا ينتزعن منه ؟ هل هن لا يؤدين عملهن كما يجب ؟ وإذا كانت الإدارة غير راضية عن عملهن ، فلماذا لم تعلن عن ذلك وتعطيهن فرصة ليحاولن اصلاحه ؟ . فهؤلاء الفتيات يكون مجموعة عمل سعيدة ، وكلهن أصدقاء ، ويعتقدن أنهن يؤدين عملا ماهراً ، وأنهن تحت

إشراف رئيسة طيبة تدعهن ينتقين أوقاتهن للعمل ، وتمدحهن بعدل . فى حين أن هناك مئات من الفتيات يعملن فى أقسام أخرى من نفس المصنع تحت أحسن الظروف بالمعنى المادى ، فهى مضاءة جيداً ، ومدفأة جيداً ، ويضجرون بالشكوى من أعمالهن . فلم يكن هناك ميزة خاصة لهؤلاء البنات الست فى فى الحجرة الصغيرة ، فقد كان هناك ست أخرى منذ عشرين عاماً ، وأفراد يجيئون ويروحون ، ولكن الروح المعنوية لم تكن إلا عالية دائماً .

وقد تضطرنا الحاجة لأن نقول أن هذه ليست حجة لشروط العمل السيئة ، أو أنها محاولة لإنكار أن للبيئة الفيزيقية الأهمية العظمى ، وأن الظروف السيئة تؤثر تأثيراً كبيراً على الصحة والسعادة . ولكن ، مما لا شك فيه ، أن الظروف الفيزيقية الحسنة قد تتواجد مع الروح المعنوية المنخفضة ، والظروف السيئة مع الروح المعنوية المرتفعة — فالظروف الفيزيقية الحسنة للعمل قد تزكى الروح المعنوية المرتفعة ، ولكنها — فى حد ذاتها — لا تخلقها . وقد يبدو من الضرورى أن نجعل ذلك أكثر وضوحاً ، ما دام هناك مديرون أو سيكلوجيون عديدون يتمسكون بوجهة النظر المضادة أو يبدو أنهم يتمسكون بها . فنحن نقرأ على الدوام — مثلا — أن زيادة الإضاءة بنسبة ا تزيد الإنتاج بنسبة ب ، أو ، لنأخذ مثالا معيناً ، أن لبس واقى الأذن فى مصنع نسيج يسوده الضجيج يزيد الإنتاج الإنتاج بنسبة ٣٪ (وستون وآدمز ، « آثار الضوضاء فى أعمال عمال النسيج » مجلس بحوث الصحة الصناعية ١٩٣٢) . ولا يعتبر صدق هذه الأرقام موضع شك ، ولكن ما الذى سبب ارتفاع الإنتاج أو قلة الغياب إنما هو موضوع آخر تماماً .

وقد يؤخذ كقضية مسلم بها لا تقبل الشك أن هناك أنسب ظروف للحرارة والإضاءة وساعات العمل ، وهكذا . وفى الحقيقة ، فقد وضعت وزارة العمل (بانجلترا) تنظيمات دقيقة بصدد إضاءة المصنع تحت ظروف معينة ، وقد أوضحت طوائف أخرى مثل الجمعية الهندسية الزخرفية ومجلس أبحاث الصحة الصناعية ، تفاصيل خاصة بأفضل الظروف للإضاءة والحرارة ، وبالإضافة إلى

تيار الهواء أو الرطوبة النسبية وعوامل أخرى . وبملاحظة هذه الأرقام الدامغة ، فإن الفرد لا يستطيع إلا أن يبدى دهشة فيما إذا كان الباحثون كانوا يضعون نصب أعينهم دائماً . .

(١) المدى الواسع لرغبات الأفراد و (٢) الحقيقة التى أثبتها بوضوح بحث هاوثورن Hawthorne من أنه من المستحيل أن نجرى تجارب على أى مجموعة من الناس دون التأثير عليهم انفعالياً . فمثلا ، على الرغم من أنه قيل لنا أن درجات الحرارة الملائمة للشتاء ، عند ما يكون العمل معتدلا فى شدته ، تتراوح بين ٦٠ ، ٦٥ درجة فهرنهايت (التقدير الأول للطوارىء من مجلس بحوث الصحة الصناعية ١٩٤٠) فقد ذكرت الدكتورة ماى سميث May Smith أنها وجدت — بالاستفسار الفعلى — أن بعض الأفراد يكونون مرتاحين أو غير مرتاحين عند كل درجة حرارة مسجلة من ٥٤ إلى ٧٦ درجة فهرنهايت . وبصدد الإضاءة فى إحدى الدراسات حكم ٦٥٪ من الأفراد على أكثر الدرجات راحة للقراءة بين ١٠و ٣٠ وحدة من وحدات الإضاءة (شمعة — قدم) ، فى حين أن الراحة كانت دائماً فى مستوى أعلى أو أقل من هذه المدى . ولم تعطنا البحوث القليلة المتعلقة بأثر العوامل البيئية على قدرة العمل ، أى إشارة على أن محاولة ما قد أجريت لتقرر كم من الأثر الذى لوحظ يرجع إلى التأثير الفيزيقى مباشرة (مثل الرؤيا الأوضح فى الضوء الأحسن) وكم منه يرجع إلى درجة تفضيل الأفراد للضوء المعتم أو الواضح ، وكم منه يرجع إلى الابتهاج الزائد الذى يغمر مظهر محل العمل بعد تغيير الضوء ، وكم منه يرجع إلى الروح المعنوية الأحسن عند الدراية بأن الإدارة قد أعارت اهتماماً إلى ظروف العمل . وقد أثبتت تجربة هاوثورن — الذى ارتفع فيها الإنتاج حتى عند ما أصبح الضوء معتماً جداً لدرجة أن شدته كانت كضوء القمر — الخطأ المنطقى فى افتراض أن الحالة السيكلوجية للعمال تبقى غير متأثرة بظروف تجربة ما . وقد استدل الباحثون بوضوح — تحت ظروف أخرى — من الأبحاث أن الضوء المعتم كان أحسن ملاءمة لهذا النوع من العمل . ولا يستطيع كثير من السيكلوجيين الصناعيين أن يروا أنه إذا لم ينظر إلى الزيادة فى الإنتاج

أو تناقص الغياب التى تلاحظ فى تجاربهم على أنها نتيجة مباشرة لتحسين الضوء ، أو ضبط درجة الحرارة ، أو انعدام الضوضاء ، حتى أن نفس النتائج يحصل عليها أينما وحينما يصدرون توصياتهم ، فإن توصياته هذه تصبح فى أغلب الأحيان عديمة القيمة . فهم لا يذكرون لنا شيئاً أكثر من أنه فى مصنع معين فى تاريخ معين ، أحدثت ظروف معينة غامضة تأثيرات يمكن قياسها ، ذلك لأن التجربة العلمية لا تكون صادقة إلا عند ما تحفظ كل المتغيرات ثابتة ما عدا المتغير موضع البحث . وطالما أن هذا لا يتبع فى الغالبية العظمى من الحالات (حيث تهمل العوامل الانفعالية) فإن كثيراً من النتائج تكون موضع شك خطير .

وتبعاً لذلك ، فلا بد من الحذر الشديد فى تفسير نتائج التجارب السيكلوجية على الإنسان . فإن أكثر عيوب الإنسان خطورة من وجهه نظر الباحث العلمى هو أنه يميل إلى أن يستجيب لبيئته كما يراها هو لا كما هى عليه . فهو يفسر دائماً الأحداث وينظر إلى المعنى الذى يفترض أنها قابعة وراءها ، وعلى أساس ذلك فإن ما يبدو على أنه استجابة للتغيرات البيئيه قد يكون فى الحقيقة استجابة للنوايا التى يفترض أن تكون للأشخاص الذين يتناولون البيئة بالتعديل ، أو ربما ، إلى بعض العوامل الأخرى التى يدخلها المجرب عفواً . وقد ذكر كثير من السيكلوجيين مراراً أنه من المحتمل أن تؤدى دراسة الحركه والزمن إلى نتائج ناجحة بقدر تقبل العمال لها على أنها قد قامت لهدف الصالح العام — وإذا ما افترض أن الدافع من ورائها هو الاستغلال من جهة الإدارة ، فإن النتائج قد تكون أسوأ مما لو لم يحاولوا تطبيقها بالمرة . وسيثبت لنا المثالان الآتيان صعوبة استبعاد العوامل الانفعالية من البحث السيكلوجى . والأول لا يتعلق ببحث فعلى ، بل بملاحظة للمؤلف وآخرين فى مصنع بلندن ، سمح فيه لوحدة نقل دم بأن تأتى وتجمع الدم من المتطوعين من الهيئة الإدارية والكتابية والعمالية . وخلال الجلسة ، نقل الدم من أناس عديدين فى نفس الوقت ، وبعد جمعه طلب منهم أن يرقدوا على آرائك فى حجرة الاستراحة ريثما يعودون لحالهم الطبيعى ، وقد اختلطت الإدارة مع

المستخدمين دون تمييز . وقد لوحظ — فى الأسابيع التالية — أن الروح المعنوية قد ارتفعت وزاد الإنتاج ، ولوحظ أن كل فرد أصبح أكثر صداقة . وقد يستنتج الملاحظ الذى يفكر تفكيراً آلياً من هذه « التجربة » أن نقل الدم كان مفيداً للصحة ، وزاد الإنتاج ، ولكن النتائج ترجع بوضوح إلى حقيقة أن الإدارة قد شاركت العمال هذه الخبرة — وقد سلكوا « مثلنا » . وقد تقدم عمل موظفى الإدارة ، ، وظل مرتفعاً بعد ذلك بعض الوقت . أما المثال الثانى ، فقد أخذ من بحث على خواص أقراص « مانعة البرد » اختبرت فى مصانع عديدة ، وقد تبين أنه عند ما يقسم المستخدمون إلى مجموعتين ، تتعاطى الأولى الأقراص والثانية لا تتعاطاها ، تظهر المجموعة الأولى تعرضاً أقل للبرد . ولكن عند ما أعاد التجربة أحد المشرفين الطبيين الذى تشكك فى الأمر قسم العمال إلى ثلاث مجموعات ، الأولى لم تتعاطى أقراصاً والثانية أعطيت لها الأقراص « مانعة البرد » ، والثالثة أعطيت أقراصاً مشابهة فى المظهر ولكنها تحتوى فقط على بيكربونات الصوديوم ومواد ملونة . فأوضحت نتائج التجربة الثانية أن أولئك الذين تعاطوا الأقراص كانوا أقل تعرضاً للبرد عن أولئك الذين لم يتعاطوها — إلا أن أولئك الذين تعاطوا الأقراص المزيفة ، كانوا أقل تعرضاً للبرد كأولئك الذين أخذوا الأقراص الحقيقية وبعبارة أخرى ، فإن الأثر الظاهر للأقراص كان راجعاً ببساطة إلى الإيحاء ، وأنه ليس لها خواص علاجية على الاطلاق . (وقد أجرت الحكومة تجربة مشابهة خلال الحرب الأخيرة ، حيث قررت أن تبحث الأثر « المقوى » لأضواء أشعة الشمس على مستخدميها . فكان يشعر أولئك الذين يأخذون حمامات شمس بتحسن أكثر ممن لا يأخذونها — ولكن الذين يتعرضون لمصباح بشاشة غير مرئية — لا تحجز تماماً فائدة الأشعة الفوق بنفسجية — كانوا يشعرون تماماً بالتحسن كأولئك الذين تعاطوا المادة الحقيقية . وهنا أيضاً ، كان الشعور بالصحة راجعاً إلى الإيحاء . ويدل كل العمل الحديث على أن الكائنات الإنسانية ، سواء كانت فردية أو جماعية ، تستجيب بحساسية زائدة للتغيرات فى الجو السيكلوجى أو للنوايا الشخصية ولما تتضمنه الأفعال والايحاءات أكثر

مما يفعلون لأى من التغيرات العادية فى البيئة الفيزيقية . فالكلمة الطائشة ، والعبارة التى يساء تفسيرها تخفض الروح المعنوية أو الكفاية إلى درجة أكثر بكثير مما تفعله الارتفاعات أو الانخفاضات الكبيرة فى درجة الحرارة ، أو الرطوبة ، أو شدة الضوء . وقد ذكر جوردون راترى تايلور G.R. Taylor حالة قام فيها الاضراب على الرغم من أن الإدارة قد عرضت أن ترفع الخصومة للتحكيم . وقد اكتشف بعد ذلك أن الرجال قد ظنوا أن كلمة« تحكيم » تعنى « استسلام » . وكذا فى مصنع آخر قررت الإدارة من نفسها أن تضاعف المعاش الشهرى الذى تعطيه لمستخدميها . ولكن هؤلاء، بدلا من الترحيب بالتسليم دون مفاوضة فيما هو دائماً أحد مطالبهم الأساسية ، فقد هددوا بالقيام برفع شكاياهم عن الأعمال الظالمة ضد الشركة لأنها رفعت معاشاتهم دون مشاورة نقاباتهم المهنية ، فالموظفون يفضلون أن يتعلموا ويعملوا بكلمات الأغنية الشعبية « ليس المهم هو ما تفعله ، إنما المهم فى الطريقة التى تفعل بها » . وعلى العموم فإن العمال يشكون من ظروف العمل ، لا لأنها رديئة موضوعياً، بل لأنها أردأ مما يحتاجون إليه فى الظروف الملابسة ، فإذا كانت طبيعة العمل تقتضى أن يكون قذراً أو غير سار ، فقد لا نتلقى إلا قليلا جداً من الشكايا ، أما إذا كانت قذارة العمل أو اكفهراره مما يمكن تلافيه ، فسيكون هناك استياء مرجعة الافتقار إلى النوايا الحسنة التى يتضمنها هذا الظرف . ولهذه الأسباب، فإن الأعمال الحديثة فى علم النفس الصناعى ، بينما تعير الأهمية القصوى لظروف العمل الجيدة فى البيئة الفيزيقية، فإنها تهتم أكثر ببحث الدوافع والأغراض والاتجاهات . فمن الضرورى معرفة لماذا يريد الناس أن يعملوا أولا يريدون ، ماذا تكون عليه مشاعرهم ولماذا ؟

وتقدم لنا مشكلة الضوضاء مثالا أخيراً على صعوبة الفصل بين الموضوعية النسبية والذاتية الخالصة . حيث أن وجوب تجنب الضوضاء ما أمكن أمر واضح ولكن تحديد ما إذا كان ضاراً بشكل موضوعى ، بل وما يعتبره مختلف الناس « ضجيجاً » حقيقة فهذا أمر آخر تماماً . وقد جعلت الدكتورة ماى سميث هذه

النقطة أكثر وضوحاً فى كتابها « المدخل إلى علم النفس الصناعى Introduction to industrial Psychology» (لا يستطيع أحد تجنب معرفة إلى أى حد لا يحب بعض الناس الضوضاء . فقبل الحرب ظهرت فى الجرائد – على فترات منتظمة – فيض من الكتابات ، مؤكدة فى تفاصيل معتمة الآثار الفظيعة التى تنجم عن أن يكون الفرد موضوعاً لضوضاء الآلة والشوارع ومحطات السكك الحديدية . وإذا كان الكاتب يميل إلى التفكير من ناحية علم وظائف الأعضاء، أوضح أن ما يقصده هو الأثر على الدماغ والأعصاب ، وعادة ما يكمل ذلك بالحديث عن زيادة الاضطرابات العصبية (ولا تكون هذه محددة بوضوح تام) الراجعة إلى الضوضاء ، وعلى الأخص من نوع الضوضاء الأكثر بغضاً بالنسبة إليه . وإذا كان ذا عقلية تجاربة وراغباً فى التهويل من شرها ، قص علينا بالضبط كم من الملايين من الجنيهات تضيع هباء خلال الضوضاء التى يمكن تفاديها . ولسوء الحظ لم يعطنا كاتب واحد التفاصيل الإحصائية ، معتقداً أنها قد تتعدى المليون جنيه فى الأسبوع) . وتستمر الدكتورة سميث إلى النقطة الجوهرية فتقول إن « العصر الذهبى » وصف دائماً بأنه لم يكن يعرف الضوضاء ، إلا أن إلقاء لمحة على الماضى ترينا أنه – عند ما لم يكن الناس يضجرون بالضوضاء الفاحشة للسيارات ووسائل النقل الميكانيكية – فقد كانوا يكتبون فى « جريدة التايمز » عن استحالة أن يسمع الإنسان نفسه فى « ميدان بيكاديللى » نظراً لضوضاء العجلات الحديدية التى تجرها الخيول . وقبل ذلك كان يشكو شوبنهور القديم من السياط المصلصلة للتجار وسائقى العربات (أن الطرقعة المفاجئة الحادة التى تشل الدماغ وتحطم كل تفكير تأملى ، لا بد وأن تسبب ألماً للفرد الذى يكون لديه شىء مثل فكرة فى رأسه) . ولكن ، بالطبع ، ما قد يكون ضجة بالنسبة لشخص ما قد يكون موسيقى لآخر – على الأقل فى حدود مدى واسع جداً للأصوات – ويتوقف هذا لدرجة كبيرة على الدلالة الذاتية المرتبطة بالصوت . وقد تحدث الدكتور ميلياس كالپن Millais Culpin عن أثر ضوضاء الدراجات البخارية المارة على النائم (إذا كانت كل « طرقعة » تعنى زيادة شلن فى رصيد ى بالبنك

فسأنام سعيداً بجوار منوال متصل من الدراجات البخارية ، وسأستيقظ فقط عند ما تبطل الضوضاء) . وشبيه بذلك ، أن ضوضاء البنطة الهواية تكون أكثر إثارة للشخص الذى يستمع إليها استماعاً سلبياً من الشخص الذى يقوم بها . ومن المعروف تماماً أن الصمم قد ينتج بين صانعى الغلايات وعمال البرشمة ، والعاملين على ماكينات الصلك الأوتوماتيكية ، فى مدى من النغمات من نفس الدرجة كالضوضاء التى يعيشون فيها ، فى حين أن السمع السوى يظل فوق أجزاء أخرى من المقياس . ولكن هذا نتيجة نهائية للضوضاء الذائدة التى تتعلق تعلقاً ضئيلا بنوع الشىء الذى ناقشه الأشخاص السابقين . ومن ناحية الاضطرابات العصبية ، فإن الحساسية الشاذة للضوضاء إنما هى عرض للعصاب وليست سببه (قد اشتكى الكوميدى W.C. Fieds مرة من أنه لم يستطع أن يأخذ جرعة من الشراب الفوار ليتخلص من آثار الانغماس الزائد فى الكحول لأنه « لم يستطيع تحمل الضوضاء ») .

والباعث إنما هو هدف موضوعى يستطيع أن يرضى ما ندركه ذاتياً بأنه حاجة نفسية أو حافز أو رغبة . وبعض الحاجات — كما رأينا سابقاً — فطرى ، إلا أن الغالبية العظمى تكون مكتسبة من عملية التفاعل الاجتماعى ومن الخبرة اليومية . وليس من المهم — عملياً — أن نقرر ما إذا كان فرويد مصيباً عند افتراض أن كل الحاحات المكتسبة تنبنى فى النهاية على البواعث الفطرية وتستمد نشاطها منها ، أو البورت الذى يفترض أن الحاجات المكتسبة قد تصبح مستقلة وظيفياً . ومما هو واضح أن الحاجات المكتسبة محددة ثقافياً فى أغلب الأحيان ، وحتى الدافع الفطرى للجوع يظهر فى الشكل المقبول ثقافياً كرغبة فى اللحم المشوى أو البودنج بعد ظهر أيام الآحاد . وقد أخذنا فى هذا الكتاب بوجهه نظر أن حاجات معينة ، سواء كانت مما يضعها السيكلوجى عادة على أنها مكتسبة أم لا ، إنما هى شائعة افتراضياً ما دامت مستمدة لا من سمات ثقافة معينة بل من سمات عامة فى كل المجتمعات أينما كانت . هذه الحاجات كالرغبة فى المكانة أو فى التقدير أو فى الأمن الانفعالى تندرج فى هذه الفئة ، بينما رغبة

الولد فى دراجة مثل دراجة جاره تنبنى على خبرته كفرد فى ثقافة خاصة ، على الرغم من أنه قد ينتفع بها فى الحصول على المكانة بين رفقائه . والحاجات المكتسبة قد تكون حقيقية وشديدة بقدر شعور الشخص الذى يخبرها بأنها دوافعه النظرية ما دامت مستمدة من خبرته فإن الناس يحددون حاجاتهم على أساس الوقت والمكان اللذان يعيشون فيهما . وهذه الحقيقة قد تبدو من البديهيات ، إلا أنه من الواضح تماماً أنها غير مفهومة لأولئك الذين يتمسكون بالرأى القائل بأنه ما دام عمال اليوم أحسن حالا بكثير من مماثليهم منذ قرن مضى ، فيتعين عليهم أن يقنعوا بأنصبتهم ويكفوا عن التذمر . والرد على هذه الملاحظة — كما قال ماير Maier هو أنه ما دام الناس لم تكن لديهم إلا حاجات مكتسبة أقل ، فإن نفس الشروط التى تسبب الحرمان الآن لم تكن لتسببه حينذاك . ولتأخذ مثالا متطرفاً ، إذا كانت ٩٠٪ من عائلات بريطانيا تمتلك التلفزيون فإن الـ ١٠٪ التى لا تمتلكه تحس حتماً بالاحباط فى هذا النقص ، تماماً كالفلاح المصرى الذى يتضور جوعاً لنقص لقمة العيش . فالاحباط لا يرتبط كليه بالظروف الموضوعية للفرد ، بل ترتبط أكثر بما يحس هو نفسه بأنه مخول له . وهناك اعتبار هام ، هو أن أولئك الذين يعتقدون أن « المصاحة » هى فى إعطاء الناس هبات دون مقابل ، لا يلاحظون أن مثل هذه الهبات لا تستمر أبداً فى مبعث نفس الدرجة من الرضا — فالموضوع الذى كان مبعثاً للسرور عند منحه للمرة الأولى ، يصبح فى الحال أما ضرورة عادية ، أو قطعة من الزخارف التافهة غير المفيدة . فمحاولة ارضاء الناس بالهبات المادية ، يكون فى النهاية كمحاولة ملء حفرة لا قاع لها . إلا أنه حينما تشبع حاجات سيكولوجية معينة فإنها تظل مبعثاً للسرور : الأمن الانفعالى والمكانة التى تمنح احترام الذات ، والعلاقات المشبعة فى العمل والبيت ، والتفاخر بالمهنة الماهرة ، والتقدير من الرؤساء ، كلها ترضيات من هذا القبيل — فالعمال الذين يعينون فى محل عمل جديد مريح وجذاب ، قد يحبونه فى بادىء الأمر ، ولكن هذا الاتجاه سيفسح الطريق فى الحال للتقبل ، وللإحساس بأن هذه الأجواء المحيطة « طبيعية » ، حتى أن أقل انخفاض فى مستوى

هذه الأجواء ستسبب تذمراً أكثر مما لو لم تختبر بالمره . وحينما تشبع حاجاتهم الانفعالية ، فلن يكن محل لقانون «الارجاع المتناقصة Law of diminishing returns ». وبالطبع ، يجب أن تظل المستويات الفيزيقية للراحة سواء فيما يتعلق بالصحة أو بالمعنى الجمالى ، مرتفعة دائماً على قدر الإمكان . فلسنا نقصد هنا إلا محاولة حفظ هدوء الناس بالهدايا «والتحسينات» غير الضرورية ، بينما تتجاهل احترامهم لذواتهم والحاجات السيكولوجية الأخرى ، فهى تؤدى إلى موقف أكثر شبها بالمسافر الذى تطارده الذئاب ، فيحل عقال واحد من الخيل التى تجر زحافته بين الحين والآخر ، لكى يرضى الذئاب لبرهة ويصل بذلك إلى تأخير مطاردة الذئاب له شخصياً بعض الوقت .

وقد بذلت محاولات عديدة لبحث الحاجات التى يعتبرها العمال أكثر أهمية ، ويتعين على عملهم أن تستطيع ارضاءها ، بقصد الاستفادة منها كبواعث على العمل . وكما هو متوقع ، فقد وجدت اختلافات معينة فى الرأى ، تعتمد على الجنس والعمر والطبقة والمشاكل الخاصة بالمصنع ذاته . فالنساء يملن إلى أن يعرن أهمية أكبر لظروف العمل الجيدة عن الرجال ، والرجال يملن عادة إلى إعارة أهمية أكبر لظروف الترقى من النساء وإذا ما كان للمصنع رئيس مكروه ، فإن الحاجة إلى رئيس طيب ستكون طبيعياً فى مقدمة القائمة عن أى مصنع لا توجد به مثل هذه المشكلة . إلا أنه ، من المدهش حقيقة أن نتائج البحوث التى أجريت حتى الآن تتفق اتفاقاً كبيراً على ما يعتقده العمال العوامل الأكثر أهمية فى عملهم . فحينما سئلت ٣٢٥ امرأة عاملة فى مصنع بريطانى أن يرتبن عشرة موضوعات حسب أهميتها ، أتى العمل المنتظم الثابت فى مقدمة القائمة ، وظروف العمل الحسنة فى المرتبة الثانية (بمعناها الفيزيقى والسيكولوجى) والأجر المرتفع فى المرتبة السادسة . (وايت وسانجدون وستوك Wyatt, Sandgon and Stock فى مقال عن التعب والملل فى العمل المتكرر ، مجلس أبحاث الصحة الصناعية ، تقرير ٧٧ ، ١٩٣٧) . وفى دراسة أخرى على ١٠٠ من عمال قسم المخازن و ١٥٠ عاملا من أعمال متنوعة ، وجد أن الأجر المرتفع كان ترتيبه

السادس والسابع على التوالى فى قائمة من اثنى عشر . وقد أتت فرصة التقدم فى المقدمة والعمل الثابت فى المرتبة الثانية فى كل من المجموعتين (شانت Chant « قياس العوامل التى تجعل العمل مشوقاً » ١٩٣٢). وقد وجد هاوسر J.D. Hauser أن المستخدمين فى منظمة تجارية قد وضعوا الأجر الحسن فى المرتبة الحادية والعشرون فى قائمة من ثمانية وعشرون موضوعاً (فى مقال « ماذا يريد الناس من الشغل ») وقد وضع الـ ١٧٠٠٠ عامل لجوزث لوكاس J. Lucas الأمن أولا والمكاسب المرتفعة فى المرتبة الرابعة من سبع موضوعات . والحقائق التالية لها أهميتها فيما يتعلق بالبواعث بصفة عامة .

(١) ليس هناك باعث واحد مثالى ، فالبواعث تختلف من ثقافة لأخرى ومن مصنع لآخر ، ومن فرد لآخر (فمثلا قد يقدر أحد الرجال المال ، بينما قد يجد الآخر فى فرصة الحصول على الترقية مؤثراً أكثر قوة) .

(٢) يستخدم قانون الأرجاع المتناقصة فى كل البواعث المادية ، فبقدر ما تزيد المكافأة تقل الرغبة فى مزيد من المكافأة إلى أن تصل إلى نقطة ما يقرب من الاختفاء (فكما أورد تيلور G.R. Taylor أن عمال المناجم زادت درجة غيابهم عند ما ارتفعت أجورهم ، وذلك لأنهم حصلوا على ما يريدون ووصلوا إلى نقطة تصبح عندها الحاجة إلى مال أكثر فى المرتبة الثانية بعد الحاجة إلى فراغ أكثر) .

(٣) قد تتصارع البواعث مع دوافع أخرى (فقد يتجاهل العامل البواعث المالية ، إذا خاف من قطع مرتبه أو من أنه قد يدفع بنفسه إلى الفصل من العمل) .

(٤) يتفق كل السيكلوجيين الصناعيين — دون استثناء — على أن المال أقل أهمية بكثير مما كان يفترض قبيل ذلك الوقت . فالمال من أقل البواعث قوة إلا فى ظروف معينة عند ما تكون الأجور منخفضة جداً ، أو خلال فترات التضخم .

(٥) ومن جهة أخرى ، يجب أن نتذكر أن الدوافع فى ثقافتنا — كما ذكر تيلور — تميل إلى أن ترتبط بالمال . فالناس قد رسخ فى اعتقادهم أن المال هو المدخل إلى السعادة ، ولذافإنهم عندما يحسون بأن هناك نقصاً فى حياتهم فإنهم — بطبيعة الحال — يطالبون بمال أكثر. وتشير الحاجة إلى المال — دون شك — إلى أنهم يريدون شيئاً ، ولكنها لا توضح لنا ما هذا الشيء . وقد أورد كذلك الأستاذ فيتلز Viteles أنه «إذا كان المال هو كل ما يحصل عليه الإنسان لقاء عمله ، فسوف يتبع أى الوسائل الممكنة ليحصل على كل ما يستطيع » . وتشير المطالبات المستمرة لمال أكثر (حينما تكون كل الأجور متساوية) إما إلى أن العمال يحسون بشعور غامض بعدم الرضا دون أن يعرفوا تماماً سببه ، ويفكرون فى المال كحل نهائى ، أو أنهم واعين لأسباب تذمرهم ويأخذون اتجاه « إذا لم تكن تريد اعطاءنا ما نحتاج إليه فعلا ، فلا بد من أن تدفع لنا بالطريقة الوحيدة التى يبدو أنك تفهمها » ويلاحظ بسهولة ، أن العمال فى المصنع ذى الروح المعنوية المنخفضة يستمرون فى المطالبة بمال أكثر حتى عند ما تكون مرتباتهم أكثر ارتفاعاً عنها فى معظم مصانع المنطقة . وبعبارة أخرى ، فإنهم يحسون ، عند ما تكون الظروف غير مرضية ، بأنهم يستحقون بواعث إضافية يوازنون بها عيوب عملهم .

وسننظر الآن فى عوامل اجتماعية معينة فى الصناعة ، لها من القوة بحيث تعمل كبواعث أو مثبطات تبعاً لظروف الحال . وفى ذلك يكون من المفيد أن نصنفها تحت العناوين التى استعملها . باك E.W. Bakke فى مناقشة هذه المجموعات التى تهيء تماسكا بين أعضاء جماعة العمل (باك ، العمل الجماعى فى الصناعة ، المجلة الشهرية العلمية ، مارس ١٩٤٨) . وهذه هى : ا) مميزات العمل واحتياجاته job specification and requirements (ب) نظام الاتصال (ﻫ) نظام المكانة (د) نظام المكافآت والجزاءات rewards and punishment

The organizational charter المرسوم التنظيمى (ﻫ) The system of

ا ــ مميزات العمل واحتياجاته :

وترتبط هذه بكل من العمل نفسه وبظروفه . ولا به من أن يعرف العامل على وجه التحديد ، ما هو عمله ، وكيف يرتبط ببقية الأعمال ، ومن المفضل أن يكون هناك مجالا يكون فيه العامل حراً لاستعمال قدرته الابداعية والابتكارية فالعمل يجب أن يكون ملائماً لقدرات العامل ، وهذه تعتمد إما على فطنة المشرف أو على استخدام اختبارات مناسبة يقوم بها . فالعامل لا بد له من الشعور بقدر مناسب من الأمن ، ولا يتضمن هذا الإصطلاح الأمن الفيزيقي والاقتصادى فحسب ، بل يتضمن أيضاً الحاجة لتجنب التهديدات بفقد المكانة والمركز ، والحاجة لأن ينال مؤازرة الجماعة ، وأن يعلم من هذا وما ذاك . وأن يعلم أنه ليس من المحتمل أن يفقد عمله . ولا يكفي المقام إلا مناقشة ــ مظهرين من هذه المشكلة ؛ أولا مشكلة التغير ، وثانياً مشكلة الصناع المهرة فى الصناعة الحديثة . وكما ذكرت الدكتورة ماير سميث M. Smith وآخرون ، أن نجاح التنظيم الفنى للمصنع يعتمد ــ إلى حد كبير على التغير ، فالآلات لا بد وأن يعاد تصميمها بين وقت وآخر ، وأن يعدل التخطيط الفنى للعمل ، وأن يعاد تحديد الأجور التى تدفع على أساس الإنتاج ثانية . ولكن ، بينما يبدو كل هذا للأدارة ضرورياً وطبيعياً تماماً ، فإنه قد يبدو للعامل على أنه دائماً تحت رحمة الفنيين . فالتغييرات التى لا يستطيع أن يسيطر عليها أو ينشئها تحدث ، وروتين العمل يتغير ، وأصدقاؤه ينقلون إلى مكان آخر ، ومعدل أجره قد يعلو أو ينخفض بطريقة لا يستطيع أن يفهمها بالمرة . وحتى عند ما تكون التغييرات فى صالحه بالتعبير الموضوعى ــ فلن يكون هناك باعثاً للرضا إذا لم يوضح له مغزاها ولم يفهم ملابساتها الكاملة . وتبعاً لهذه الظروف ، فالعامل يميل لأن يصبح محافظاً ، وأن يحفظ إنتاجه ثابتاً ، وأن يعمل على مبدأ أنه إن كان عالياً أو منخفضاً فالإدارة قد تتصرف تصرفاً ما نتيجة لذلك . وحينما تجرى التغييرات ، فإنها غالباً ما تقاوم لأنه لا يوجد أحد ــ ما عدا الإدارة (التى غالباً لا تقول شيئاً) ــ يعرف ما تؤدى إليه . وحقيقة الأمر ، أن العمال يفيضون قلقاً فى مثل

هذه المواقف . وقد كانت الماكينات الأكثر كفاءة والإنتاج الزائد فى الماضى يؤديان إلى فقد العمل ، وإذا ما ربح العمال فوق كمية معينة ، خفضت الأجور . وقد اقتبسنا وصف ماثيوسن Matheuson لما يسمى « العمليات المقيدة restrictive practices على أنها « حماية الذات ضد خطط بواعث الأجور وإنقاص الأجر على أساس الإنتاج ، والتعطل » فمن الواضح أن الخوف هو العامل الأساسى ، على الرغم من أنه ليس العامل الوحيد فى العمل فى مثل هذه الحالات ، فالعمال أنفسهم يعطون أسباباً مثل قطع الأجور ، والخوف من التعطل ، والمطالبة بسرعة زائدة ، والاستياء من الإدارة . وقد عرفت النقابات المهنية . مثل هذه العمليات المقيدة ، وقد عبرت مجلة نقابة الهندسة (مايو ١٩٤٨) عن وجهة النظر الرسمية للنقابات كالآتى : « تعرف العمليات المقيدة على أنها صمام الأمان الذى يؤثر فى الحرف الماهرة ، وتوهين العمل ، والوقت الإضافى ، معدلات الأجور ، ووضع المدربين ، والمشاكل المحددة ، وانجاز الأعمال الماهرة بواسطة عمال غير مهرة أو نصف مهرة وبعاملات من النساء . وما دام لهذه المشكلة تاريخ طويل ، فمن الواضح أنها ستستغرق وقتاً لتبدد مخاوف العمال ، ولكن إذا استثنينا تماماً الخوف من قطع الأجور ، والتعطل ، فهناك كثير من العمليات المقيدة التى ترتبط بالظروف داخل مصنع الفرد فحسب . فالعمال لا يرغبون فى تشتيت جماعتهم ، ولا يحبون الا بتعاد عنها ، أو أن يتركوا عملا فى قسم اعتادوا عليه لعمل فى قسم آخر بالمصنع . وقد نستطيع استخلاص نتيجتين من هذه الملاحظات . الأولى هى أنه عند إقامة أى تغيرات فإنه من الضرورى أن يتم ذلك بأقل اضطراب ممكن فى حياة الجماعة المعنية . « فالإدارة الناجحة لأى مشروع إنسانى تعتمد إلى حد كبير على القدرة فى إدخال طرائق أكثر كفاية دون أى إرباك فى العملية التى يبنى عليها الأسسس الاجتماعية للتعاون » (تعب العمال وعلاقته بالمشاكل الصناعية ، المركز القومى للبحوث ، نيويورك ، ١٩٤١) . ثانياً أن كل التغيرات يجب أن تناقش مع أولئك الذى يعنيهم الأمر قبل البدء فيها . وقد ذيل ماثيوس مسحة بملاحظة أن « العامل لم

يجيء ليشعر أنه يستطيع أن يبذل أحسن جهد ممكن له دون أن يتعرض للجزاءات بدلا من المكافآت . وعلى الرغم من أن الفرد قد يرغب إلى حد كبير فى أن يعمل عمل يوم كامل ،فإن خبرته الفعلية غالباً ما تبعده عن عادات العمل الحسنة » . وبالاشتغال بالعمليات المقيدة ،قد يسلك العمال بطريقة طبيعية تماماً،طبقاًلهذه الظروف ،وحتى بتغير الموقف حتى يصل إلى أن يصبح العمل الجيد غير مؤد إلى ما قد ينظر إليه على أنه جزاءات فإنه من المحتمل أن يستمر الحال كذلك ما دامت الإدارات تستفيد أيضاً من حين إلى آخر بالعمليات المقيدة ، فسيجدون من أسهل الأمور عليهم فهم مستخدميهم .

ويتفق معظم الناس على أن أكثر وجوه الإشباع الأساسية التى تستمد من العمل هى الشعور بالزهو والتحصيل عند إتمام عمل ما ، أو كما يطلق عليها عادة ، غريزة المهارة الحرفية . ويبدو أنه ليس من المحتمل أن يكون هناك أى دافع فطرى يتطابق مع هذه الغريزة ، على الرغم من أن هناك عديداً من السيكلوجيين يفترضون أن للإنسان ميلا طبيعى « لتشكيل بيئته وتكييفها » . ومما هو واضح أن هذا السلوك العملى إنما يرتبط ارتباطاً شديداً برغبة الفرد فى الحصول على المكانة والاعتراف به داخل الحدود التى يسمح بها مجتمعة . فحينما ينجز جزءاً من العمل ، أو ينتج شيئاً فريداً ، يزداد بالتالى احترامه لنفسه . وإنه لمما يميز اتجاه الحرفى أنه بالرغم من أنه قد يكون للعمل بعض الغايات العماية فإنه يزاول أيضاً إلى حد ما ، من أجل العمل نفسه — وقد افترضنا فى بدء هذا الفصل أن هناك ثلاثة أنواع لدافع العمل ، يرتبط جميعها بالعمل نفسه بدرجات متفاوتة .

(١) قد ينجز العمل كغاية فى حد ذاته (كخدمة ، مثلا) .

(٢) قد ينجز عن طيب خاطر لدوافع أخرى ، ولكنها مرتبطة مباشرة بموقف العمل (مثل الزمالة ، والمكانة ، والسلطة ، وغير ذلك) .

(٣) قد ينجز لدوافع خارجية أصلا (للحصول على المال الذى يستخدم فى

الهوايات ، مثلا ، أو للعائلة ، أو لفرصة الاستفادة من ذلك العمل المعين ، ثم تأسيس عمل ينفرد به الشخص بعد ذلك .

ومن الواضح أن الأول هو أنسب الأسباب للعمل ، والثانى دافع مساو تماماً على الرغم من أنه أقل قبولا . ومن الطبيعى أن نتساءل ما إذا كان من الممكن أن نتوقع من الناس أن يعملوا — تحت الظروف الحديثة للسبب الأول وأن يحبوا أعمالهم لذاتها . فإذا وجدنا — فى معظم الحالات — أنه ليس من الممكن أن يكون هذا متوقعاً من العمال ، فإن أكثر التصرفات معقولية هى أن تزيد الأشباع الاجتماعى من العمل حتى يحصل العامل على أقل تقدير على السرور فى عمله من الدوافع التى ترتبط به مباشرة . والملجأ الأخير فقط ، هى جعل الدوافع الخارجية ذات الأهمية الأولى ، ذلك لأن هذا يكون اعترافاً بالفشل .

وعند ذكر كلمة « المهارة الحرفية » فإن أول ما يتبادر إلى الذهن مباشرة هو الموقف فى المجتمعات البدائية أو خلال العصور الوسطى ، حيث كان يفترض غالباً ، أن كل الأعمال إنما هى شكل من المهارة الحرفية . إلا أنه لا يمكن أن يكون مؤكداً بأى حالة أن هذا الاعتقاد — إنما ينبنى على حقيقة تاريخية ، ويبدو أن الواقع يتلخص فى أن المهارة الحرفية لم تكن عامة أبداً بالدرجة التى كان يعتقدها أكثر المؤرخين الرومانتيكيين . وقد كان القسط الأكبر من عمل الإنسان دائماً — من وجهة النظر الموضوعية — مجلبة للعناء . ولكنه لم يكن ينظر إليه كذلك ، طالما أنه كان من الممكن النظر إلى العمل فى معظم الأوقات خلال ملابساته الاجتماعية فغسل الملابس فى الترع عمل وضيع بالمعنى الموضوعى — كما يفترض البعض — ولكنه لا يخبر كعمل وضيع ، أولا لأن المرأة تدرك لأى غاية تقوم هى بالعمل ، وثانياً لأنها تقوم به بمصاحبة النساء الأخريات اللواتى تستطيع أن تتحدث معهن وتتجاذب القيل والقال . والملل ليس شيئاً مرتبطاً بالعمل نفسه ، بل يعتمد بدرجة أكبر على الظروف المحيطة بالعمل بملابساته الاجتماعية . وقد وجد أن أكثر ما لا يمكن تحمله فى بعض أنماط

العمل الصناعى هو (ا) أن يكون لا معنى له بالنسبة للعامل و (ب) أن يقوم به تحت ظروف تجعل من المستحيل عليه التحدث أو الدردشة . وقد كتب الأستاذ فيتلز أن (الفرد الذى يصبح انتباهه مركزاً تماماً فى العمل أو مفككاً تماماً كنتيجة لأداته الميكانيكى ، لا يشعر بالملل من العمل) . ومعنى هذا أنه عند ما يقوم الفرد بعمل يحتاج لتركيز ومهارة ، فإنه قد يعتبره حرفة فنية ولا يمل من أدائها (على اعتبار أن جميع العوامل الأخرى تكون متعادلة) . ولكن أكثر من ذلك أهمية — لأنها أقل وضوحاً — هى أنه عند ما يقوم العامل بعمل آلى تماماً ، فلن يظهر الملل ، ما دام الموقف يسمح بحدوث أحلام اليقظة ، والتحادث ، والشرود الاجتماعى . وحينما يرتب عمل من هذا النمط بشكل مناسب حتى يدرك العامل أهميته ، ويشعر بأن العمل ذو قيمة ، ويستطيع أيضاً أن يتجاذب أطراف الحديث مع رفاقه أو رفيقاتها ، فإن الموقف لن يختلف بأى حال عنه عند الفلاح البدائى الذى يزرع محاصيله ، ويستأصل الحشائش الضارة ، أو عند المرأة التى تغسل ثياب عائلتها فى الترعة . ومن عوامل الاحباط أن يقوم الفرد بعمل لا معنى له ، فى حين تبعده المسافة أو الضوضاء عن بقية العمال ، أو أن يقوم بعمل نصف آلى ، لدرجة أن يكون هناك عوامل لتشتيت الانتباه بدرجة كافية لأن تبعد الفرد عن أحلام اليقظة أو التحدث ، وليست كافية لأن تجعل العمل مشوقاً . وسوف نناقش فيما بعد المشاكل الأخرى للتعب والملل الصناعيين ، ولكن النقاط التى تحدثنا عنها ذات أهمة عظيمة فى المجال الحالى ذلك لأنها توضح أن كثيراً من الخلط يذكر عن أخطار الإنتاج بالجملة فى تحطيم القوى الخلاقة للعمال . وعلى أى الاحتمالات ، فالعكس صحيح : أن فى المجتمعات الحديثة مجا لا أكبر بكثير للتخصص والمهارة الحرفية منها فى أى مجتمع سابق ، وأن هناك أناس كثيرون يستطيعون استغلال هذه المهارات .

وهناك نقطتان أخريان جوهريتان فيما يختص بما يسمى « اضمحلال المهارة الحرفية » . فى المقام الأول ، قد لا تشير ما يسمى بالمهارة الحرفية إلى تناول المواد فحسب ، بل إلى عملية التعامل مع الناس أيضاً . وبهذا المعنى ، فإن الرئيس

أو المدير حرفى ، أو على الأصح ، رجل يقوم بعمل ماهر جداً . وهناك حاجة متزايدة لما وصفه مايو Mayo « بالمهارات الاجتماعية » التى تحتاج لنجاحها أعلى مظاهر المهارة الحرفية . وفى المحل الثانى ، فإن طبيعة الصناعة تتغير حتى أن نمط العمال المطلوبين بكثرة هم من النوع الذى لديه من المعرفة والمهارة ما يجعلانه يسيطر على الآلة ، أما العمال المطلوبين بشكل متناقص فهم من النوع الذى هجاه شارلى شابلن فى فيلم « العصور الحديثة » . ويتضح هذا التغير فى الوسائل الصناعية الحديثة بوضوح أكثر فى الجيش ، حيث حل الفنى الماهر الذى يعرف عن الصهاريج وهندسة المحركات واللاسلكى والكهرباء والرادار محل جندى المشاة الغير ماهر . وهناك نقطة أخرى أوردها لويس M.M.Lewis فى كتابه « اللغة فى المجتمع » وهى أن التنظيم الاجتماعى للعامل فى علاقته بعمله قد تغير . فقد لاحظ لويس أن هناك ثلاث مراحل فى تطور تنظيم الجماعة فى الصناعة : مرحلة تقسيم العمل والتخصص ، ومرحلة الآلية ، وأخيراً تدهور هذه الالة لصالح الوعى ليحل محلها وعى متزايد للجماعة بوسائلها الخاصة. وعبارة « تقسيم العمل » التى صاغها آدم سميث ، قد وجدت حتى فى أكثر المجتمعات البدائية إلا أن ما يميز تقسيم العمل من حصر التكنيك المتوسط ليس ازدياد فى التخصص وقدر أكبر من تجزىء العمليات المختلفة للعمل فحسب ، بل هو تدخل الآلات لتحل محل الفرد . وبذلك تبدأ مرحلة الآلية التى لا يصبح فيها الرجل الحرفى الماهر غير ضرورى فحسب ، بل مقلقاً إيجابياً . وقد كتب أندرو أور Andrew Ure وأول مدافع عن نظام المصنع – فى الربع الأول من القرن التاسع عشر (يحدث ، بسبب ضعف الطبيعة الإنسانية ، أنه كلما ازداد الرجل العامل مهارة كلما مضى حسب هواة ، وأصبح ميالا لأن يكون عنيداً ، وبالطبع ، كلما قلت ملاءمته للنظام الميكانيكى . وقد يحدث فى هذا النظام اتلاف للمجموعة بسبب عدم انتظامه مع باقى النظام ، والهدف الهام لصاحب المصنع ، هى أن يختصر – بمساعدة العلم والرأسمال – عمل صناعه ويحوله إلى أعمال اليقظة والبراعة) . وباختصار ، نصل إلى مرحلة تيلور « الغوريلا المدربة »

حيث كلما قل العامل مهارة ، كلما أصبح أكثر ملاءمة للوسائل الصناعية . ومن جهة الاتصال فإنه يتضمن (سحب الاهتمام من أفراد الجماعة إلى مراكز قليلة — الملاحظين والمديرين ، حتى أنه فى أكثر الحالات تطرفاً قد يحرم بعض العمال من أى توجيه مقصود للأعمال التى يختصون بها) . ولكن عند ما تصبح العمليات أكثر تعقيدا لا يستطيع العامل الأمى المعزول أن يتعامل مع الموقف طويلا . ثم تأتى المرحلة الثالثة حيث (تكون هناك حاجة متزايدة للتوسع فى التعليم الفنى لكل فرد متصل بالصناعة . حاجة توجب على كل عامل — مهما كان العمل الذى يقوم به محدوداً وآلياً — أن يلم بميادين أوسع من ذلك العمل وحده . ويرى الآن أن التكامل الكامل لعمليات الجماعة فى الصناعة يحتاج إلى بعض الوعى من أفراد الجماعة لعملها كله . ولا بد من أن يكون هناك وسيلة للاتصال بين أفراد الجماعة فى المدى والتعقيد مع الوسائل الصناعية للجماعة) « لويس M.M. Lewis » ومما يهم بنوع خاص فى هذه العبارة أنها تبين تحقيق أن اهتمام الجماعة العاملة ، وعلم النفس الاجتماعى ، والروح المعنوية ، والعلاقات الحسنة فى المصنع ، لا ترجع كلها فقط إلى ضرورة حل المشاكل التى ذكرت فى الفصل الأول ، إلى قيام الناس بالعمل فى غياب التهديد بالتعطل بل إنها ترجع أيضاً إلى حقيقة أن الوسائل الحديثة دقيقة ومعقدة جداً حتى أنه ليس من الممكن أن تؤتمن فقط إلا فى يد العمال المتعلمين ، والمتعاونين مع أقرانهم والذين على دراية تامة بكل ما يجرى حولهم ، والذين لا يتقبلون عملهم مجرد التقبل ، بل يقومون به عن طيب خاطر .

ب — الاتصالات :

وقد ذكرت بعض النقائص التى تبرز خلال نظام الاتصال . فمثلا قد يصبح المعنيين بالأمر أكثر اهتماماً بالنواحى الفنية الخالصة لعمليات المصنع ، حتى تصبح اقتراحات العمال ومظالمهم ومشاعرهم عن الأمور اليومية متجاهلة . ولا يؤدى ذلك إلى الاستياء من جانب المستخدمين فحسب ، بل ينعكس فى

نهاية الأمر على الكفاية الفنية للمؤسسة . وتجاهل العامل الإنسانى فى الصناعة إنما يعنى نقصاً فى المشاعر الإنسانية ، بل وهو أيضاً علامة العجز الكلى فى الميدان الفنى . وثانياً ، فقد يكون خط الاتصال طويلا جداً حتى أن المعلومات قد تصل مشوهة كثيراً أو قليلا قبل وصولها إلى أولئك القائمين بالعمل . وثالثاً فقد لا تصدق الاتصالات عند ما تكون الروح المعنوية منخفضة ، والإدارة غير موثوق بها . وسنناقش مسألة الأمانة من جانب الإدارة أو مسألة ما يصفه السيكلوجى بأنه « معرفة النتائج » كأمثلة لبعض المشاكل العامة للاتصال فى المصنع .

ويتعامل كثير من المديرين مع مستخدميهم بأمانة أقل مما يتوقعها أولئك المستخدمون ، إما بسبب الخوف والجبن أو لأنهم يتفاخرون بأنهم موهوبين بالمكر والدهاء ، فمثلا ، عند ما يستخدم المصنع رؤساء أو مديرين صغار جدد يحدث غالباً ، إما فى الاعلان عن العمل أو عند الإجابة على استفسارات المتقدمين أن يكون من المطبق أن « السماء هى الحد للرجل الجيد فى مصنعنا » . وهذه خدعة تقال — فى كثير من الحالات — بهدف خاص ، هو أنه يعتقد أن هذه الطريقة تجذب أحسن أنواع الرجال . وما دامت فرص الترقية فى معظم المصانع محدودة جداً ، فإن إحدى نتائج هذه الخدعة ، هو الشكل المفجع للمديرين الصغار الذين يبذلون قصارى جهوهم دائماً (وقد يحطم حياة عائلته باهمالها) ، بهذا الأمل يتأرجح أمام عينيه . ثم يبدأ عند سن الأربعين أو زهائها فى معرفة أن الفرص إلى ترقية أعلى غير موجودة على الاطلاق . فماذا عساه أن يفعل ؟ إما أن يخضع بالاستياء من الموقف القديم ، وإما أن يترك عمله فى سن متوسطه ويذهب إلى مصنع صغير حيث تبدو فرص الترقية أفضل بكثير . ومن أحد النقائص الخطيرة للصناعة الحديثة ، وبل للمجتمع الصناعى الحديث ، هو هذه الاستثارة الشديدة للرغبات والحدود التى تفرض لتحقيقها . وكما قال أوجبرن Ogburn (إن توسيع الهوة بين ما يريده الناس وما هم عليه فعلا أو ما يتوقعونه توقعاً عادلا معناه أننا نعمل على إشاعة التذمر والثورة) « معالم علم الاجتماع » . ويرى أسوأ

مثال لعدم الأمانة فى نوع المدير الذى يرغب فى الحصول على السلم بأى ثمن . ويحاول مثل هؤلاء الرجال التعامل مع المرؤسيين الذين يقدمون خدمات جليلة بإعطائهم وعوداً طائشة بترقية قريبة ليس لديهم أضعف عزم على تحقيقها . ويبدو أن هذه هى إحدى الطرق الشائعة لإخراس الألسن ، ويعامل ما يسمون بالمهيجين ومثيرى الشغب بمثل هذه الطريقة . ومن التناقض أن يبدو أن هذا الاتجاه راجعاً جزئياً إلى التأكيد الحديث على « العلاقات الحسنة بين أفراد العمل » داخل المصنع ، فبينما يستطيع المدير من الطراز القديم أن يقول الحقيقة (غالباً بطريقة فظة جافية) . فإن المدير الحديث يميل إلى أن يتبنى منهجاً بسياسة وحيلة . فحينما يواجه نزاعاً بين اثنين من مرؤسيه — مثلا — فلن يراهما معا ، بل سيتحدث إليهما منفصلين . فسيقول للسيد ا « نعم يا سيد ا ، أنت لن تحتاج لأن تقلق بعد ذلك — فلقد تحدثت إلى السيد ب ، وبالطبع ، تحققنا من أنه مخطئ — ولكنك تعلم مثلى تماماً ما النوع الذى عليه السيد ب » . وسيقص على السيد ب نفس القصة ، وبالتالى — على الرغم من أنه لم ينهى شيئاً فقد أمكنه الوصول إلى السلم ، ولن يحتاج المدير بعد ذلك لأن ينظر بقلق تجاه رئيسه الذى قد لا يكون متفقاً معه إذا ما اتخذ قراراً واضحاً فى هذا الخلاف أو قد يتضايق إذا ما وصل الاضطراب إلى مسامعه . وبالطبع ، فقد خلق كل من السيد ا والسيد ب انطباعات معينة فى ذهن مديرهم ، وسيدهش أحدهما إن عاجلا أو آجلا عما تم فى ترقيته أو زيادة مرتبه . ويبدو أن كثيراً من المصانع ، وعلى الأخص الكبيرة منها ، تمتلىء بهذا الاتجاه غير السار من الرغبة فى السلم بأى ثمن ، الذى يفترض البعض أنه « منهاج سيكلوجى » (وهو افتراض خاطىء تماماً) . وينظر إلى المستخدمين غالباً على أساس ما إذا كانوا يسببون الاضطراب أم لا — عمداً أو عن غير عمد — أكثر من النظر إليهم على أساس الموقف الموضوعى . ويشعر الرئيس أو المدير أنه يجب أن يحفظ مظاهر الهدوء والاجتهاد فى أقسامهم بأى ثمن ، وأى سؤال محرج أو أى إشارة بأن كل شىء ليس على ما يرام ، سيجعلهم ينظرون إلى أعلى بقلق لرؤسائهم وإلى أسفل باستياء إلى

الرجل الذى أوصل هذا الاضطراب إلى مسامعهم . وهنا مرة أخرى ، يستطيع المشرف أن يلاحظ الطرق الممتازة المتبعة فى الجيش التى تهيىء وسائل تتيح الفرصة للطرفين المتنازعين ليواجها بعضهما بعضاً وتحسم شكاياهما بشكل محدود قاطع ، وبهذا يتسنى للأفراد الممتازين أن يصلوا إلى القمة عن طريق مجالس اختيار الضباط .

وهناك مصدر آخر للإحباط يتعلق بالاتصال المختل فى عديد من المصانع ، وهو الفشل فى جعل المستخدم يعرف موقفه بالنسبة لوظيفته . وقد اتضح للسيكلوجيين ، دون أدنى شك ، أنه عند إخبار الشخص الذى يقوم بعمل بإنتاجه أثناء سيره فى العمل فإن ذلك يكون حافزاً له على العمل . وقد وجد فى سلسلة من التجارب أنه بعد معرفة النتائج فإن نسبة الإنتاج التالى للعمل بدون معرفة النتائج ارتفعت نسبة الإنتاج السابق حوالى ١٢ إلى ١٥٪ . وقد عقب دوجلاس فرير Douglas H. Freyer بأن « معرفة النتائج تزيد من الكفاية الشخصية بوجه عام ، وتتوقف درجة الكفاية على درجة اكتمال ودقة ووضوح معرفة الشخص بنتيجة تفاصيل ما يقوم به من أعمال » . (« الكفاية العقلية لدى الفرد ، فى ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية ، جمعه الأستاذ ج . ب . جيلفورد) ولا يؤخذ بهذا الباعث الهام فى مصانع عديدة ، ويبدو أن هناك اعتقاداً عاماً بأن حفظ الناس فى الظلام بالنسبة لتقدمهم قد يعمل بوجه عام كحافز لجهود أكبر . وقد رأى المؤلف كثيراً من المستخدمين — وخاصة فى أقسام المكاتب — الذين يطلبون النقل نظراً لأنهم يشعرون بسوء مركزهم فى أعمالهم ولأنهم فشلوا فى تحقيق النجاح فيه ، وعند ما فحصت بطاقاتهم اكتشف أنهم ممن ينظر إليهم على أنهم من خيرة عمال القسم . وقد قص ميلروفورم عن سلسلة كبيرة من مخازن البقالة حيث كانت تحث كل مدير على أن يحسن من مركزه . وكان يخبر أن الترقية تعتمد على تقديره بالنسبة لتقدير مديرى المخازن الأخرى ، ولكن لم يكن يخبر أبداً عن موضعه حقيقة . فإذا ساء عمله أخبر بذلك ولكن لم يكن يسمح له أبداً أن يعرف مدى تحسنه . وقد أخبر مشرف إدارى

ذو مركز أعلى الباحث بأنه « إذا علم الرجل أنه فى القمة ، فلن يستمر فى التحسن . وإذا لم يعلم شيئاً عن موقفه فسيحاول أن يتحسن باستمرار » . وفى الحقيقة أن كل ما حدث أن المديرين المحليين قد ثبطت همتهم ؛ وذهب الكثيرون منهم إلى منظمات أخرى يخبرون فيها بمدى تقدمهم . وقد اتصل آخرون ببعضهم بطريقة غير رسمية ليقارنوا أنجازهم . وببساطة ، فقد دبرت سياسة مراكز الإدارة العليا مؤامرة بين مستخدميها .

ومن الجزء السابق ، قد نضع مبدأ هاماً ، وهو أن كل عامل يجب أن يهيأ ليعرف بالضبط موقفه فى علاقته بمصنعه ، وما هى حالة تقدمه وما هى مطامحه . وعند ما يتورط فى نزاع ، فإنه يكون من حقه أن يحل هذا النزاع بعدل تام ويخبر بالقرار . وإذا لم يوافق على القرار فمن الممكن إحالة النزاع إلى سلطة أعلى دون المجازفة بحدوث شىء آخر .

حـ — المكانة :

لقد ناقشنا نظام المكانة برمته ، ولاحظنا أن النظام يجب أن يكون واضحاً حتى يعرف كل عامل إلى من يجب أن ينظر للارشاد والموافقة الرسمية على ما يعمل ويجب أن يكون عادلاً حتى يتقبله المستخدمون سواء بناحيته الرسمية أو غير الرسمية ، وأخيراً يجب ألا يكون أوتوقراطيا جداً حتى ينكر كل إحساس بالأهمية ما عدا إحساس أولئك الذين عند القمة . فالرجال يحتاجون إلى أن يحيوا حياتهم ويزاولوا أعمالهم (داخل الحدود المعقولة) كما يتراءى لهم بأنه أحسن السبل لهم . وهذه الرغبة فى تحديد الذات ليست معارضة للرغبة التى لا تقل عنها قوة فى أن يتقبل كعضو من الجماعة . وما نعنيه أن كل فرد يرغب فى « الحرية فى أن يفصل فى كل الأمور التى يتوسم فى نفسه قدرة على الفصل فيها والارشاد أو القيادة فى كل المواقف التى تجعله يشعر بعدم الأمن » (جوردون راترى تيلور) فمثلا ، يرى العمال فى كثير من المصانع يقومون بعمل معين بطريقة تبدو بوضوح أنها طريقة غبية ومقلقة . وحينما يسألون عن ذلك ، سيهزون أكتافهم ويقولون

(كلنا نعلم أنها طرائق غبية ، ولكنهم لن يستمعوا إلينا) . وعلى الرغم من أنه من المستحيل أن نسمح لكل فرد أن يقوم بعمله الخاص بطريقته الخاصة فإنه من من الممكن تماماً أن نربط الكفاية الفنية بقدر من الحرية . وغالباً ما يساء استعمال دراسة الحركة والزمن عند ما تحاول أن تمحو كل الاختلافات والمميزات الشخصية للعامل . ويقترح وليم فوت هوايت William Foute White أن كل هذه المسائل التى يراقب الناس فيها على نطاق ضيق جداً هى أن نعطى كل رئيس رجالا أو نساء أكثر مما يستطيع ملاحظتهم بسرعة . ويذكر المبدأ القديم للإدارة المعروف « بالسيطرة على كل شبر » أن عدد الرجال الذين يشرف عليهم أحد الأفراد بدقة يكون محدوداً جداً . والمبدأ — بهذا الشكل — بديهى . ولكن النتيجة التى تستخلص — وهى أن العدد الذى يقع تحت الإشراف يجب أن يظل فى الحد الأدنى — ليس نتيجة صحيحة . وتتبع هذه النتيجة فقط إذا كانت تفترض أن المستخدمين يجب أن يشرف عليهم بإحكام ، وقد أنكر الدكتور هوايت أن هذا حقيقة . إنه يقترح أن نسبة المشرف عليهم للمشرفين يجب أن تكون عالية بدرجة تكفى إعطاء كل فرد قسطاً معيناً من الحرية لكى يتناول عمله بطريقته الخاصة وحينئذ قد يرتكب العامل أخطاء ، ولكنه سينمى إحساساً أكبر بالمسؤولية وسرورا أكثر باتقان العمل ، وغالباً ما تنسى الإدارات التى تشكو من أن مستخدميها ليس لديهم إحساسها بالمسئولية ، إنه من المستحيل أن يظهر الشخص شعوراً أن بالمسئولية إذا لم يمنح إياها . وهناك كثير من رؤساء التنفيذ الكبار الذين لا يستطيعون أن يصدقوا أن أيا من مرءوسيهم قادر على إدارة قسمهم أو على القيام بأعمالهم ، وهم بذلك لا يستطيعون أن يدركوا أنه إذا كان اعتقادهم هذا صحيحاً فإن الخطأ يكمن فى عدم جدارتهم بأن اختاروا أو دربوا الرجال الذين لا يصلحون لذلك . ومن جهة أخرى . إذا كان اعتقادهم هذا خاطئاً فإنهم سيجعلون من أنفسهم — ببساطة — مصدر ازعاج عند ما يقومون بالتدخل فى كل مستويات المنظمة . إن رئيس التنفيذ صاحب المركز الكبير ، الذى يعتقد أنه لا غناء عنه إنما يتجاهل الحقيقة

.الواضحة . وهى أن المصنع – من أى حجم – لا نستطيع أن ننظر إليه على أنه عمل رجل واحد أو لا يجب أن ننظر إليه كذلك – إنه المنظمة التى يجب ألا تعتمد إلى حد كبير على شخصية أى فرد . فيجب أن يختار المرؤوسين على أساس كفايتهم داخل ميدانهم ، ثم يتركون بعدها بمفردهم ويتحملون مسؤولية أقسامهم – وعلاوة على ذلك ، يجب أن ترسم مكانة كل فرد ووظيفته وكأنه فى خط التنظيم ، ولا تترك غامضة وغير محددة كما هى الحال فى أغلب الأحيان . ويعتبر رفض إعلام المستخدمين بواجباتهم ومدى سلطتهم بالضبط فى بعض الأحيان سياسة مقصودة من جانب رؤساء التنفيذ الذين يميلون إلى السلطة ، ذلك لأنهم يستطيعون بذلك كسب التأييد لأنفسهم حينما تسير الأمور سيراً حسناً ، وأن يصبوا اللوم على مرؤوسيهم عند ما تعوج الأمور ، ما دام لا يوجد فرد معين تماماً مسؤولا عن شىء معين ، فإن هذه الحيلة الممقوتة هى أسهل الحيل . وبينما يعتقد رؤساء التنفيذ من هذا النوع أنهم لا غناء عنهم ، فهناك آخرون تعساء الحظ من المرؤوسين الذين يدركون أنهم غير ضروريين ، ينتابهم الفزع خوفاً من طردهم . وقد عرف أيضاً المكتب الطبى الصناعى المدير الصغير الذى يدخل نفسه فى حالة من الانهيار ، ويخاف يائساً من القيام بأجازة فيكتشف بعض الرؤساء الرسميين أن القسم يعمل بكفاية تامة دونه . وهناك إحساس شائع بعدم الأمن فى بعض المصانع الذى يؤدى إلى هذه الأشكال من السلوك التى تمتزج دائماً بالاعلان عن الذات بصورة طفلية ، والحصول على الجاه والثقة من العمل الجيد الذى قام به آخرون ، وبإلقاء اللوم على أفراد آخرين عند حدوث أى خطأ ، والميل إلى العمل الشاق طوال الوقت حتى لو لم يكن هناك شىء يعمل . ويدرك كثير من المديرين الصغار أن من المظاهر اللازمة أن يظل حتى وقت متأخر فى « العمل » وأن يأتى إلى المصنع فى جميع ساعات النهار أو الليل ، لا لأن العمل يحتاج إلى ذلك ، بل لأنه يجب الظهور هكذا . ومن هذا قد نضع القاعدة الثانية ، وهى أن كل المصانع يجب أن تراعى أن السلطة فيها موزعة حتى إنه لا يصبح شخص لا غناء عنه ، وأن مجال مسؤولية كل فرد

يجب أن يعرف بوضوح ، وأنه يجب ألا يتدخل أحد دون سبب مناسب داخل هذا المجال . ويجب أن يحس الفرد بالأمن ما دام يقوم بعمله بالشكل المعقول ، وأن يكون موضعه آمنا ويكون هو حراً فى أفكاره الخاصة ، المتعلقة بكيفية قيامه بالعمل على أحسن وجه . ويجب أن يكون وقت العمل محدوداً عادة بساعات معقولة (لكل من المديرين والعمال) ، وليس من الضرورى استعمال الخداع للمضى فى العمل .

د ــ نظام المكافآت والجزاءات :

يعتبر هذا من أهم العوامل فى تحديد العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المصنع . وككل الأنظمة الأخرى التى عالجناها ، لا يجب أن يكون نظام المكافآت والجزاءات عادلا فحسب ــ بل إنه يجب أن يعرف على أنه كذلك ويجب أن يكون من الممكن فهمه بوضوح ، فمثلا يكون من الخطأ إدخال نظم أجور للمستخدمين ، لا يستطيع تفهم تفاصيلها إلا عبقرى مالى فقط . أو أن تنفيذ هذه النظم بطريقة لا تدع مجالا للصراع بالتنافس بين أفراد العمال على حساب تعاون الجماعة . (فالتنافس شىء قيم جداً ، إلا أن المدافعين عنه غالباً لا يستطيعون أن يدركوا أن هناك فرقاً كبيراً بين المتنافسين داخل إطار العمل للجماعة ــ كما فى مباراة كرة القدم ــ والمتنافسين خارجها ، الذين يتصارعون لغايات أنانية خالصة كانت جزءاً من أيديولوجية عصر التكنيك المتوسط) . وأخيراً ، لا يجب أن يغالى فى نظام المكافآت الاقتصادية الخالصة على حساب رغبة العمال فى احترام الذات والاعتراف الاجتماعى ، فليس هناك مبلغ من المال يستطيع أن يعوض عدم معاملة الناس ككائنات إنسانية .

ومن البواعث التى تغفل بدرجة كبيرة فى الصناعة حاجة الفرد للتأييد ، من كل من أقرانه وأصحاب السلطة العليا . وقد أورد مورتون فى كتابه « المدخل إلى عمل المشرفين Introduction to foremanships أن عدم بذل المديح حينما يكون المديح حقاً واجباً إنما هو أحد مظاهر الرجعية فى الصناعة البريطانية ،

وقد ذكر جوردون راترى تيلور — فى مقابلة لعدد من المشرفين — أنه اكتشف أن ١٨ مشرفاً قد تلقوا التأنيب ، واثنان فقط تلقيا مديحاً خلال عمل اليوم . وقد أجرى عدد ضخم من الدراسات التجريبية على الفروق بين تأثير المديح والتأنيب على العمل على أناس ينتمون لأعمال مختلفة ، فى كل من ناحية الكم والكيف . وقد اتضح فى كل الحالات أن المديح أكثر تأثيراً فى تحسين النتائج بكثير من المرات عن التأنيب . فمثلا ، أدى المديح — فى سلسلة من التجارب — إلى التحسن فى ٨٧,٥٪ من الحالات ، فى حين أن التأنيب العام أدى إلى التحسن فى ١١,٩٪ من الحالات ، كما أدى إلى نتائج أحط فى ١٠,٧٪ . وعلى العموم ، فقد وجد أن هناك شكل واحد فقط للتأنيب الذى تزيد فوائده قليلا عن مضاره ، وهو التأنيب الخاص . وكل الطرق الأخرى تدفع الناس إلى إساءة العمل ، وتؤدى إلى أسوأ النتائج نظراً لأنها تجرح كبرياء الفرد — فالتأنيب ، والسخرية ، والاستهزاء تجرح الكبرياء بدرجة زائدة وتؤدى إلى عواقب وخيمة من هذا الطراز . وحينما تكون علنية تسوء النتائج تبعاً لذلك . وهناك ضرر واضح للنقد ، وهو أنه لا يجرح فحسب ، بل إنه يخبر الناس بمالا يجب عليهم أن يعملوه ، بدلا من إخبارهم بما يجب عليهم عمله .

والعقاب هو ما وصفه السيكلوجيون بأنه باعثاً سلبياً . أى أنه ، بينما يقال إن الباعث الإيجابى يجذب الإنسان فى الاتجاه المرغوب ، فإن الباعث السلبى يدفعه بعيداً عن الاتجاه الخاطىء . والفرق الجوهرى ؛ هو أنه بينما ترشد المكافأة بوضوح الشخص إلى السلوك المرغوب ، فإن العقاب لا يسبب بأى حال ضبطاً كاملا . وكما قال ماير إنه يفسح مجالا لاحتمالات أخرى ويكون عمله أشبه برجل يحاول ضبط لعبة على هيئة سيارة يدفعها بعيداً عن كل الاتجاهات إلا اتجاهاً واحداً . فإذا قدم الرئيس — فى مصنع ما ، إلى رجاله بواعث إيجابية فسيميلون إلى أداء العمل المنوط بهم عن طيب خاطر (إذا كانت البواعث مرضية) . أما إذا ما هددهم أو تعسف معهم ، فقد يكفوا عن الكسل (أو السلوك غير المرغوب فيه أيا كان شكله النوعى) ، وبدلا من ذلك ، يحطمون

المعدات ، أو يتظاهرون بالانشغال أو يسرقون المؤن، وبعبارة أخرى ، فمن الممكن بتقديم المكافآت المناسبة — جعل الشخص يرغب فى عمل شىء ما ، ولكن لن يجعله أى قدر من العقاب يعمله إلا كارهاً . ويؤدى العقاب والتهديد أيضاً إلى التبرم الذى قد يتطلب وقتاً طويلا لإخماده ، وقد يعمل مجرد شخص واحد متبرم فى قسم ذى روح معنوية منخفضة نوعاً لدرجة كبيرة على تحطيم النظام . وقد كتب مابر يقول « إنها لخاصية معروفة ، أنه ما إن يبدأ عقاب وتقييد للحرية ، حتى تزداد الحاجة إلى مزيد منها ويصبح الموقف أكثر سوءاً . »

هـ — المرسوم التنظيمى :

استعمل باك Bakke هذا الإصطلاح ليشير إلى الصورة التى يأخذها المستخدمون عن المصنع ككل . وقد ناقشنا أهمية تعريف المستخدمين ببعض معالم مصنعهم (ماذا يعمل ، موقف عمل الفرد من الأعمال الأخرى ، موقف المصنع من الاقتصاد القومى) ولسنا بحاجة إلى المزيد . وقد وصفت بيرل جبخوت Pearl Jepheott التى عملت فى مصنع بريطانى ، انطباعاتها فى مقال شيق فى « رجل الحكومة الحديث والأمة » فى ١١ سبتمبر عام ١٩٤٨ — كانت ساعات العمل والأجور طيبة ، والأجواء المحيطة مضيئة ، وهاوية ، والطلاء طروباً . قالت « مهدت لنا كل التسهيلات الممكنة — مقصف من الدرجة الأولى ، وممرضات ، ومياه ساخنة ، وموسيقى أثناء العمل ، ونظم للاحالة إلى المعاش . كنا نرى اعلانات عن لعبة الكركت والتنس ، ولكن النشاط المحبب الذى كان يؤثر فى زميلتى أو فى كان الذهاب إلى الدربى[1] » . وتستأنف الآنسة جبخوت قائلة « وها نحن ، زميلتى وأنا ، نساء يافعات ، بالمصنع منذ ثلاثة شهور ، ولا نعلم شيئاً عن هذا أو ذاك إلا أقل من الزائر الذى يدهش عند تجواله بالمصنع . إننا لا نعلم شيئاً عن تاريخه ، وعن سجل كفاحه وشخصياته وانتصاراته ، القصة الإنسانية التى — كما تضعها مجلتنا — تمس قلوبنا النسائية

(١) سباق خيل مشهور فى إنجلترا (المترجم) .

الصغيرة . والأرباح والخسائر والتجارب والمصاعب– ومن أين تأتى المواد الخام ، وإلى أين تذهب الألفى صندوق التى ينتجها المصنع يومياً – من يدرى ؟ وبالطبع نحن لانعلم شيئاً ، عن دور مصنعنا فى توجيه الإنتاج . هل نحقق الأهداف ؟ هل وصلنا إلى هدفنا ؟

ألم نكن نهتم إذا كنا قد علمنا ؟ إن شعورى هو أن هذا الافتراض إنما يبخس من نوايانا الطبيعية ومن قدراتنا . وإذا كانت الإدارة تقدرنا على هذا الوضع ، أقول أنها تكون أغبى من أن تدرك ماذا فعلت الاصلاحات الاجتماعية والاقتصادية مضافاً إليها حربان متعاقبتان ، فى رفع مستوى يد الأنثى العاملة التقليدية . وعندى اعتقاد آخر ، إننا نحن النساء محبين للغير بشكل لا حيلة فيه . إن لنا شغفاً بأن نكون نافعين – لشخص ما – ويود بعضنا أن يوسع من تطبيق هذه الرذيلة الأنثوية من حياتنا الخاصة إلى عملنا إذا ما تحققنا من أن سعادة أى فرد تعتمد علينا فى الأزمة الاقتصادية القومية ، أو حتى فى « هذا » العمل الذى لا يقوم على أساس عقلى غير مفهوم .

وبالتأكيد ، فقد حان الوقت الذى تدرك فيه الإدارات أن استئجار الرجال والنساء لأن يعملوا فى جهل تام بماهية ما يفعلونه ، ولماذا يفعلونه ، ولمن يفعلونه ، إنما هو مفارقة مناقضة للعقل ، وأنه على الرغم من أن الناس قد يلتحقون بالمصنع بتأثير الوعود بالأجور المرتفعة ، وظروف العمل الحسنة ، ونظم الإحالة على المعاش ، وكل الممتلكات الشخصية والخدمات ، فإنهم لن يمكثوا بالمصنع إلا حينما يستطيع إرضاء حاجاتهم ككائنات إنسانية .

الفصل الثامن

القادة والقيادة

لقد أوضحنا أن المتحدث عن «القيادة» على أنها سمة سيكلوجية وشيء داخل الفرد ، عند بعض الناس دون البعض الآخر ، أو عند البعض الآخر لدرجة يمكن إهمالها ، حديث لا معنى له . ويكون للكلمة معنى ، فقط ، عند ما نحدد ، إلى أى غاية وفى أى الظروف ينتظر من القائد أن يعمل . ولا زلنا نجد معظم الكتب فى علم النفس الصناعى تضع قوائم طويلة أو قصيرة لإمكانيات القائد ، التى تقول مثلا ، إن القائد لا بد له من الذكاء ، والحكم الصائب ، والاستبصار ، وسعة الخيال ، والقدرة على تحمل المسؤولية ، والقدرة على إضفاء روح المرح ، والشخصية المتزنة ، وروح العدل . والقائمة السابقة قدمتها الدكتورة ماى سميث ، ويتضح أنها تختص بشخصية القائد كفرد أكثر أو أقل انعزالا . ومن جهة أخرى . قدم لنابكى Pucky قائمة تتميز بأنها أخذت فى اعتبارها العلاقة بين القائد وبين أولئك الذين يقودهم . وقد أشار إلى بعض الإمكانيات كالقدرة على التعاون ، والقدرة على التعبير عن الهدف العام ، والانصاف ، والقدرة على أن ينوب عن الجماعة ، والقدرة على أن يعكس تقدمها وهكذا . وقد أورد تردجولد Tredgold فى كتابه «العلاقات الإنسانية فى الصناعة الحديثة » أن « بعض هذه الخصائص لا يوجد فى بعض أكثر القادة نجاحاً فى التاريخ ، أو الذين كان نجاحهم لفترة مؤقتة » وأنه « كلما طالت قائمة الخصائص وكانت أكثر استيعاباً كلما اتضح أن الحاصل عليها عديم النفع كقائد صغير فى الصناعة ، حيث نكون فى مسيس الحاجة إليه فى مكان آخر كرئيس للوزراء أو كرئيس للملائكة . وحينما نذكر بعض الرجال مثل هتلر ، ونابليون ، والأخوان ويسلى وجون نوكس ، وأوليفر كروميل ، أو بعض النساء

مثل مارى بيكر إدى ، والملكة إليزابث والسيدة بنكهرست ، يكون من العبث أن نقول إن القائد لا بد له من أن يكون متزناً ، وذا قدرة على إضفاء روح المرح ، وروح العدل . فقد كان معظم القادة الناجحين فى التاريخ عصابيون ، ومجانين ، وصرعيون ومكتئبون ، وضيقو الأفق ، وغير عادلين ، ومستبدون ، وقد كان هناك قادة دينيون ذوى إحساس مرضى بالذنب ، وقادة سياسيون ذوى هذاءات بالقوة المطلقة ، ودكتاتوريون عسكريون ذوى هذاءات بالاضطهاد . وإذا كان هناك اعتراض على أننا بصدد الصناعة وليس بأمور الدين أو السياسة أو العسكرية ، فمن السهل أن نرى أن رؤساء الصناعة الكبار كانت تنقصهم الخصائص التى أوصى بها السيكولوجيون ، فبعض الرجال مثل هيرست Hearst وفورد Ford وكارنى Carnegie لم يكونوا بأى حال من الأحوال نماذج يحتذى بها سواء من حيث الفضيلة أو السواء . وإذا نظرنا إلى المشكلة من الناحية التاريخية ، وجدنا لدينا أسباباً قوية لافتراض أن الشذوذ العقلى ليس عيباً فى القائد ، بل قد يكون — ميزة ، ما دام يتصف بالشذوذ فى الاتجاه المناسب . فهتلر وهجاسه بالعظمة ، وهيرست وفورد بوسواستهما العصابية كانوا ناجحين تماماً لأنهم كانوا مصابين بهذه النقائص وقد كانت مناسبة بشكل ما للموقف .

وتتبع البحوث فى مشكلة القيادة ثلاثة أنماط عامة من المناهج . الأولى : هى تحليل سمات أولئك الذين عرفوا بأنهم قادة كبار سواء فى الماضى أو فى الحاضر لاكتشاف ما يمتلكونه عامة . والثانية ، هى تشكيل مجموعات تجريبية ، ويطلب من أفرادها أن يعينوا أعضاء لمنصب القيادة ، ثم يدرس بعد ذلك الأشخاص المختارون كما فى الحالة الأولى . وثالثاً : فمما يخشى منه أن كثيراً من قوائم خصائص القيادة إنما هى ابتكارات شخصية تماماً لا تمثل شيئاً إلا مفهوم الكاتب لما سماه « القائد الكبير » .

ومن أكثر الأبحاث المسحية شمولا فى موضوع القيادة ، تلك التى لخص فيها جنكنز W. Jenkins الميدان كله فى فترة تزيد على الثلاثين عاماً فى « باب عن دراسات القيادة وخاصة فى المشاكل العسكرية » (فى مجلة Psych. Rev. ٤٤ :

١٩٤٧) . والنتائج التى وصل إليها هى :

(١) القيادة نوعية للموقف المعين تحت البحث ، فمن سيصبح القائد لجماعة معينة تقوم بنشاط معين ، وما ستكون عليه خصائص القائد فى هذه الحالة ، إنما هى متعلقة بالموقف نفسه بما فى ذلك الأدوات القياسية المستخدمة . ومما يرتبط بهذه النتيجة ، النتيجة العامة المستخلصة من الاختلافات الواسعة فى شخصيات القادة الذين يصبحون قادة فى مواقف متشابهة . وحتى من التباين الأوسع فى سلوك القيادة فى المواقف المختلفة .

(٢) فى كل الدراسات ، عملياً ، قد اتضح أن كل القادة ظهر فيهم شىء من التفوق على أعضاء جماعتهم فى إحدى الخصائص المتنوعة على الإقل . والعامل المشترك الوحيد الذى ظهر لنا هو أن القادة فى ميدان معين محتاجون ويميلون إلى الحصول على كفاءة أو معلومات فنية أعلى فى هذا المجال . وقد أتى لابيير Lapiere فى كتابه «السلوك الجمعى» بنتائج مشابهة — وقد أوضح — فى دراسة لأنماط مختلفة من الجماعات : متمردة ، ومجادلة ، ومثيرة للشغب ، ومرحة . . وهكذا — أن ما قد يخلق قيادة حسنة فى موقف قد يكون ضدها فى آخر .

وهناك تقسيمات عديدة للقيادة ، فمثلا ، هناك تقسيم كونوى W.M. Conway (مسير الحشد crowd-compeller ، ودليل الحشد crowd exponent ، وممثل الحشد crowd representation) . وهناك تقسيم بارتلت F.C. Bartlett (الرسمى institutional والمسيطر dominat والإقناعى persuasive وهناك تقسيم وولف A.B.Wolfe (الراديكالى radical والمحافظ conservative والعلمى scientific) . ولكن يبدو أن هذه التقسيمات لن تسهم مساهمة فعالة عند ما نكون بصدد بحث القيادة فى الصناعة . إلا أنه من الضرورى أن نميز بين ما سماه كيمبول يونج Kimball Young «بالقيادة» وما وصفه بأنه «رئاسة» فالأولى ، هى هذا الشكل من السيطرة التى تنبنى على الشخصية المسيرة ، أو

على تقبل الجماعة ، أو على معرفة خاصة فى موقف معين . وهى فى طبيعتها غير رسمية أساساً ، وترتبط بحاجات الجماعة فى وقت معين أو فى مكان معين . أما الأخيرة ، فهى كلمة تشير إلى قوة رسمية تنقل ثقافياً . فالملك واللورد ورئيس القبيلة ، كل يمتلك سلطة مستقلة نسبياً عن خصائصهم كأفراد — فالملك إنما هو ملك ويستمد سلطته من تقبل المجتمع الذى يحكمه لمبدأ الملكية . وكما ذكرنا فى فصل « التنظيم الرسمى » أن هناك اعتقاداً وثيقاً بأن سلطة الإدارة من هذا النوع ، وقد افترض أنها رسمية فى طبيعتها ولا تحتاج لأن ترتبط بالشخصيات . فنحن نطيع رئيس الشركة لأنه الرئيس ، والمشرف لأنه مشرف ، ولا شىء أكثر من ذلك . ولكننا قد رأينا أنه سواء كان هذا الافتراض صادقاً بالمعنى الشرعى أم لا — إن من الواضح أن الادارة لا يمكن اعتبارها بعد سلماً رسمياً تماماً من الرئاسة ونحن هنا بصدد القيادة الرشيدة أو الرديئة التى تؤدى إلى نتائج حسنة أو سيئة ، سواء من ناحية الكفاية الصناعية أو من ناحية أساس السعادة الإنسانية . فإذا ما قيمنا القيادة على أساس مالى ، فإن الإنتاج المضمحل ، وارتفاع نسبة إيقاف العمل ، وارتفاع نسبة الغياب نتيجة المرض مظاهر غير اقتصادية ، وإذا ما قيمناها على أساس التعاسة الإنسانية ، فإن الشخص الذى فى يده مقاليد السلطة فى حين أنه غير مناسب كما يتناسب كائن إنسانى مع عمله ، إنما يمثل مأساة (ماى سميث « المدخل إلى علم النفس الصناعى ») .

وإذا نظرنا إلى المشكلة من هذه الزاوية فسنراها فى ضوء مختلف كلية وسنلاحظ أن لدراسات القيادة التى ناقشناها آنفاً هذه العيوب .

ا — لا تستطيع هذه الدراسات التمييز بين « القيادة » و « الرئاسة » (مثلا ، بين القادة الذين اختارتهم الجماعة بمحض حريتها وأولئك الذين يقودون بناء على سلطة رسمية) .

ب — كما تميل هذه الدراسات إلى تقدير القادة على أساس التحصيل المادى — إنتاج البضائع والثروة فى حالة الصناعة ، والغزو الحربى فى حالة الجنرال أو الدكتاتور ، وقوة الحزب فى حالة السياسى . وغالباً ما يتجاهل تأثيرهم على

اتباعهم ، سواء كان حسناً أو رديئاً ، على السعادة الفيزيقية أو السيكلوجية .

حـ — تفشل هذه الدراسات فى ملاحظة أنه ، حتى عند ما ينتخب القائد بإخلاص ، أو تقلده الجماعة مقاليد السلطة ، لا يعنى ذلك بالضرورة أنه أنسب الرجال للظروف بأى معنى موضوعى . فهو ، بالتأكيد ، الرجل الذى يعكس بكل دقة مشاعر الجماعة ، ولكن . يجب أن نعرف ، أن الجماعة المعتلة سوف تنتخب بالضرورة قائداً معتلا . فمثلا ، قلد المجتمع الألمانى المعتل قبل الحرب مقاليد السلطة للرجل المعتل هتلر ، الذى قاد المجتمع إلى هاويته ، فى حين أنه كان يمثل بإخلاص المشاعر الشعبية ، وتقلد الجماعة الصناعية العدوانية المرضية مقاليد السلطة لرجل مثير للشغب لا يستطيع كذلك أن يحل مشاكلها . كذا ، على الرغم من أنه من الناحية السيكلوجية يصح أن نقول إن الجماعة تختار دائماً القائد الذى يبدو أنه أنسب الأشخاص للتعامل مع مشاكلها فى فترة ما ، الرجل الذى تعتبر شخصيته مجمل لاتجاهات الجماعة فى فترة ما ، فإنه من الخطأ تماماً أن نعتبر أن هذا الرجل هو دائماً أنسب الرجال من الناحية الموضوعية . وطالما أن القائد يعكس اتجاهات الجماعة بهذه الطريقة فالجماعة السوية هى فقط التى تستطيع أن تختار أنسب أنماط القادة فى موقف ما .

إن دراسات القيادة التى قام بها علماء الاجتماع — فى أساسها — صادقة تماماً عند ما نكون بصدد ، معرفة أى نوع من الناس — فى الحقيقة — قد اختارتهم جماعات عديدة كقادة فى ظروف مختلفة ، ولكنها لم تعاون فى تقرير أى نوع من الأشخاص سيكون أكثر ملاءمة لاهتمامات الجماعة فى المواقف التى نجدها أكثر شيوعاً فى الصناعة . كذا لم تقدم قوائم السمات التى وضعها السيكلوجيون معونة أكثر . فخصائص مثل ، « روح العدل » و « القدرة على إضفاء البهجة » و « القدرة على تحمل المسئولية » إنما هى خصائص معقدة للغاية ، وليست سمات مفردة يتسم بها الشخص أم لا ، بينما « الكسل » و « الخجل » و « الجبن» إنما هى سمات بسيطة يتسم بها شخص ما وتظهر فى كل المواقف التى يتصرف فيها . ومن البين — بالطبع — أن قائد الجماعة السوية ، يجب أن يكون

ذكيا باعتدال ، ومتزناً باعتدال ، ولا يتسم بنوع من الجمود ، أو بشخصية متمركزه حول نفسها ، مما يجعله غير مدرك لمشاعر الجماعة . وبعبارة أخرى ، يجب أن يكون القائد قادراً لا على إصدار الأوامر والتعليمات فحسب ، بلى على مراعاة ظروف بيئته التى تؤثر فى الأوامر والتعليمات التى يصدرها . ويجعل الذكاء المنحط والتوصيات الانفعالية ، والتمركز حول الذات الرجل غير ملائم لأن يكون القائد الديموقراطى لجماعة سوية لأنهم سيميلون إلى أن يشوهوا ما يأخذه من انطباعات عن بيئته وستؤثر بشدة على قدرته فى السيطرة عليها . وقد أدرك ذلك باكى Bucky الذى تضمنت قائمته عن خصائص القيادة بعض الخصائص مثل القدرة على عملية التآزر ، والقدرة على التعبير عن الهدف العام ، والقدرة على أن يعكس تقدم الجماعة ، وهكذا ، ذلك أن هذه الخصائص لا توجد داخل القائد ، بل فى الموقف الكلى للقائد — فى — الجماعة . فهذه القدرات — كما وصفها باكى — ليست « فى » أى رجل على الرغم من أنه قد يتسم ببعض السمات الأساسية كالذكاء ، والشخصية المتزنة ، والحساسية الانفعالية لمشاعر الآخرين التى تمكنه من إيجادها فى موقف تفاعل الجماعة . ولا يمكن أن يتعلم الرجل فن خلق التعاون الجماعى ، إلا إذا كان متسماً بهذه السمات الأساسية الضرورية .

ولتوضيح هذا الموضوع ، قد نضرب مثالا من مجال التكنولوجيا . فالأنماط القديمة للآلة كانت فى أغلبها من طبيعة معينة ، فإذا ما بدأت فى العمل أخذت تقوم بأعمال معينة بدقة ميكانيكية ولا تقف إلا عند ما يقوم من يشرف عليها بايقافها أو عندما ينفذ منها الوقود . وإذا ما تركت وحدها ، تظل دائرة سواء كانت تغذى بالعمل أم لا . ولكن الآلة الحديثة إنما تنظم نفسها إلى حد كبير ، وتضبط بعض الأجهزة عملها كالخلية الضوئية — الكهربية photo-electrical التى تنظم الآلة وذلك بالاحتكاك بالمؤثرات البيئية الضابطة . وكمثال بسيط جداً ، تعطينا المدفأة الكهربية عند تشغيلها نفس كمية الدفء بالضبط ، بغض النظر عن كمية الحرارة بالحجرة . وقد يكون ذلك كافياً فى معظم الأحيان ، إلا أن دفأها قد لا يكون كافياً فى الطقس البارد جداً ، وقد يكون أكثر من اللازم

فى الجو الحار جداً . إلا أن معظم أجهزة التدفئة الحديثة . تضبط بواسطة موازين الحرارة ، حتى إن الجهاز ينظم نفسه لإعطاء قسط أكبر من الحرارة فى الجو البارد جداً ، وقسطاً أقل فى الجو الدافىء — فمهما كانت حالة الطقس فستبقى درجة الحرارة بالحجرة ثابتة باعتدال لأن هناك مؤثرات من البيئة الخارجية تقوم بضبط الجهاز . والقائد غير الكفء إنما يشبه الآله القديمة ، فشخصيته جامدة ومثبتة ، ولا يتلقى أى مؤثرات من بيئته ، ولا تكون قيادته فعالة إلا عند ما يتطابق الجو الانفعالى للجماعة مع خصائصه هو . فهتلر — مثلا — أو الداعية المهيج فى الصناعة قد يكونون قادة فعالين عندما يكونون مع جماعة من الناس مرتابة أو هائجة ، وفى موقف آخر يبدو فى حالة شذوذ مفجع أو كمخبولين خطرين . وقد يكون هؤلاء الرجال أذكياء ولكنهم رجال ذوى عقول متعصبة انفعالية وشخصيات جامدة وأفكار راسخة . ومن جهة أخرى ، فالقائد الفعال إنما يشبه جهاز التدفئة الذى يضبطه ميزان الحرارة . فهو من النوع المتقبل ، وتتبع سلطته المؤثرات الداخلة التى تطلعه على الأجواء الانفعالية المتغيرة لجماعته وليس معنى ذلك أن نستنتج أن دوره سلبى تماماً ، أو أنه حرباءة يغير أفكاره مع كل تذبذب للجو الانفعالى . بل على العكس ، فبينما يكون متقبلا لمثل هذه الذبذبات ، نجده يسعى ليعمل كميزان الحرارة الإنسانى فى حفظ الجو ثابتاً عند المستوى السوى . ولا يعنى ذلك أيضاً أنه قادر على معالجة كل المواقف الممكنة ، فهو ليس إنساناً أسمى ، ولكنه بكل تأكيد ، سيكون قادراً على أن يتفاعل مع مدى من المواقف أوسع بكثير من الرجل المتعصب ذى الأفكار الجامدة . وباختصار ، فوظيفته هى أن يحفظ الجو الانفعالى ثابتاً خلال المواقف العديدة المتغيرة ، وأن يعمل على منع المواقف التى تحتاج إلى دكتاتور أو قائد مشاكس من الظهور .

وقد يوضح لنا هذه النقاط تقريران عن طبيعة القيادة . الأول وضعه برنارد C.G. Bernard من مقال عن «طبيعة القيادة» فى كتاب «العوامل الإنسانية فى الإدارة» ، جمعه هوسلت S.D. Hoslett وقد كتب الدكتور برنارد يقول أن

القائد الكفء فى الصناعة قد يعطى فى بعض الأحيان انطباعاً بأنه « تابع أكثر غباء ، ويعمل دون نظام موضوع ، ومجرد معبر للاتصال ، ومختلس للأفكار . وهذا صحيح لحد ما . فيجب أن يكون غبياً بدرجة كافية حتى يسمع قسطاً كبيراً وبالتأكيد يجب أن يضع أنظمة حسب المواقف حتى يبقى على النظام ، وفى بعض الأوقات يجب أن يكون مجرد مركز للاتصال. وإذا ما استعمل أفكاره هو فقط فيكون أشبه برجل واحد فى أوركسترا أكثر منه موجهاً كفءًا للموسيقى . وهو نمط عال جداً من القادة » . ويقول برنارد أن الصعوبة هى فى إيجاد أناس لهم هذه الخصائص ، الذين يكونون أغبياء بشكل مناسب ، ومعابر فعالة للاتصال وقادرون على سرقة الأفكار الصائبة . والتقرير الثانى يتضمن شاهدين من ملك – تو – تى Tao-Te-King كانت أنجيل الصين منذ حوالى خمسمائة عام قبل الميلاد .

إن أكفأ جندى ليس عسكرياً .

إن أكفأ محارب ليس وحشياً .

إن أعظم قاهر لا يشترك فى الحرب .

إن أحسن آجر من الرجال يضع نفسه دونهم .

وهذه تسمى فضيلة الوفاق .

إنها تسمى القدرة على استخدام الرجال .

إن أعظم الحكام ، لا ينتبه الناس إلى وجودهم .

وأقلهم ، يتصل بهم الناس ويمتدحونهم .

والذين أقل منهم ، يخافونهم الناس .

والأقل منهم ، يحتقرهم الناس .

وسنصف القائد الذى هو – فى الحقيقة – يمثل رجلا واحداً فى أوركسترا على أنه أوتوقراطى . ويظهر الحكام الأوتوقراطيون بالسمات التالية :

يصدر الأوامر التى يصر على أنها ستطاع ، يحدد سياسة للجماعة دون مشاورتها ، لا يعطى أى معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل : بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات الحالية التى يجب أن يسيروا عليها . يوجه المديح أو النقد الشخصى لكل عضو من تلقاء نفسه ، ويبقى بعيداً عن الجماعة فى أكثر الأوقات . وبعبارة أخرى ، فهو كجهاز التدفئة القديم ، يقوم بالنشاط دون مراعاة الجو الانفعالى المحيط به . ويقابل هذا النمط من القادة ، النمط الديموقراطى الذى لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة ، ويأخذ فى اعتباره أن السياسة ترسم فى مناقشة جماعية وبتقبل الجماعة لها ، ولا يطلب من الناس أبداً أن يقوموا بعمل شىء دون ترسم الخطوط الأساسية للخطط التى يعملون بموجبها ، ويوضح أن المديح أو اللوم إنما هما أمر فى صالح الجماعة ، ويشارك فى الجماعة كعضو منها . أما النمط الثالث من القادة فهو النمط المنطلق Laissez-fair ولا نحتاج هنا إلا إلى ذكر أن هذا القائد لا يقود ، ويترك الجماعة لنفسها كلية ، ولا يشارك فيها . وقد تقسم هذه الأنماط إلى أقسام فرعية ، ويستطيع أى فرد يحيط علما بالصناعة أن يضع أمثلة لكل من الأنماط التالية من القادة فى المصانع العديدة التى زارها مصادفة .

ا ـــ القادة الأوتوقراطيون .

(١) الأوتوقراطى الصارم .

(٢) الأوتوقراطى الطيب .

(٣) الأوتوقراطى القاصر .

ب ـــ القادة الديموقراطيون .

(١) الديموقراطى الحقيقى .

(٢) الديمرقراطى الزائف .

حـ ـــ القادة المنطلقون .

وهذه الاصطلاحات تتضمن شرحها . فالأوتوقراطى الصارم ، قاس وصارم ولكن طبقاً لمبادئه . فهو لا يفوض السلطة ، ومصنعه مظهر رجل واحد . وعلى الرغم من أنه ليس من الضرورى أن يكون قاسياً فى نفسه ، فإنه يعمل على مبدأ أن « العمل عمل » ، ويكون مغرماً ببعض العبارات مثل « الوقت من ذهب » « إذا لم يعمل الرجل فلن يأكل » « كل ما يريدونه هو مال أكثر » « كل ما نريده هو قدر ضئيل من البطالة وهكذا . ودائماً ما يكون ذا ميل محافظ ، كما يكون عضواً إسمياً فى كنيسة — من المحتمل أن تكون الكنيسة الرئيسية لانجلترا ، ووطنياً متحمساً ، ومناصراً لنظرية السيد والمسود ، ومعارضاً للاشتراكية أو الشيوعية بشدة ، ومن المحتمل أن يكون ضد حقوق المرأة ، وضد فكرة العنصر السامى بدرجة خفيفة . وقد يكون « رقيقاً » تماماً مع رجاله ، على شريطة أن يكونوا « ملتزمين حدودهم » ، وحتى قد يكون كريماً تجاه الأعضاء من الزمرة التى تتفانى فى العمل ، والتى تعرف على أنها « خدام مخلصين للمصنع » ويشبه الأوتوقراطى الطيب سابقة فى كثير من الاعتبارات ، ولكنه معذب بضمير وخاز . فمن المحتمل أن يكون مشيخياً أو ميثوديا[1] أو من الكويكر[2] ، وينوء بحمل فكرة أن عليه مسؤولية أخلاقية تجاه مستخدميه . فهو يريد أن يعمل الخير للناس — لا على أساس ما يريدونه ، بل على أساس ما يعتقد أنه حق لهم . فليست هناك تحسينات — بالمعنى المادى — تقوم ما يستحقه مستخدموه . وإذا ما كان متدينا جداً ، فقد يكون له اهتمام خاص بمعتقدات مستخدميه وحتى بأخلاقهم — وهو اهتمام لا يقابل بالترحاب دائماً . وبينما يكون هذين النمطين — مهما كانت أخطاؤهما — منطقيين ومتناسقين فى عقائدهما فإن الأوتوقراطى القاصر ينطبق مع ما وصفته الدكتورة ماى سميث بأنه « الرضيع » فى الإدارة . فالرضيع ذا فيض من النشاط ولكنه مستبد وضال . فمديحه ولومه يعتمدان كلية على مشاعره هو للتو واللحظة . فهو يرغب فى السلطة ولكن ينتابه

---

(١) معتنق الميثودية وهى مذهب شعبة نصرانية (المترجم) .

(٢) إحدى الهيئات الدينية (المترجم) .

شعور يائس بعدم الأمن « ولذا يميل إلى أن يرقى الناس الضعفاء أكثر من الأقوياء — دون ما أى تحفظ ثم يشكو حينئذ من أنه ليس هناك إنسان يستطيع تحمل أية مسؤولية . وهو يعتقد أيضاً فى القوة المطلقة لرغباته ، حتى إنه عند ما يصدر أمراً لا يستطيع أن يتصور الوسائل التى غالباً ما تحتاج إلى عمل ووقت طويلين ، ويصحب ذلك إزعاجه لأتباعه بالاستفسارات الحمقاء الشرسة عن إتمام العمل » . وعلى عكس الأنماط الأخرى للقادة الأوتوقراطيين ، الذين دائماً ما يكونون أمناء طبقاً لما يرونه ، فإن الأوتوقراطى القاصر لا ضمير له تماماً . أو كاذب ، أو مرتش أو مغتر ، أو يتبع أى السبل التى يشعر أنها ستساعده فى الوصول إلى هدفه .

وقد وصفنا الديموقراطى الحقيقى ، فهو مسير الأوركسترا أكثر من كونه فرقة مكونة من رجل واحد ، ويدرك أن عمله هو أن ينسق عمل مستخدميه الذى يقومون به برغبتهم . ويدرك — أيضاً — أن المصنع يجب أن يكون فوق الشخصيات الفردية ، وأن من علامات القيادة الرشيدة أن تجرى الأمور بهدوء تام حينما يغيب غياباً طارئاً . — ويعلم مستخدموه ماذا يفعلون ولماذا ، وليس عليهم أن يتظاهروا كذباً ليسايروا الجو ، وتكون السلطة موزعة على الرؤساء الذين تحت إشرافه ، وتشعر كل مستويات الإدارة شعوراً كافياً بالأمن ، همهم وضع رفاهية أتباعهم موضع اعتبار بدلاً من التطلع دائماً إلى أعلى للتأكد من أنهم موضع الاستحسان . والديموقراطى الزائف قد يطمح فى أن يكون ذلك النوع من الرجال ولكنه يكون غير مطمئن لأن ينجح فى تحقيقه ، وينتهى به الأمر بأن يكون أقرب شبهاً بالأوتوقراطى الرضيع . والفرق الوحيد هو فى لحظاته الاصلاحية أو العاطفية أو الطروبة ، فهو يميل لأن يتبنى مع مستخدميه اتجاهاً يقول « كلنا سواسية أو ، إذا كان أمريكيا « نحن لسنا إلا أسرة كبيرة سعيدة » .

أما القائد المنطلق ، فهو يمثل الرئيس الذى لا يرأس ، بل يلقى كل المسؤولية ومعظم العمل على أتباعه وقد ينفق الجزء الأكبر من يومه فى الترحيب بالزائرين وتوزيع الشراب — فهو فى الحقيقة مضياف نيابة عن المصنع (إذا لم يكن المصنع

صغيراً جداً ، يكون هذا أنسب رئيس ، خصوصاً إذا تصرف بشخصيته ، كرئيس شكلى الذى يكون مجرد زينه دون أن يكون مجلبة للازعاج) . ولكن ، فى المستويات . الأدنى ، حيث يكون القادة أكثر من مجرد رؤساء شكليين ، يكون القائد المنطلق أقل نجاحاً . فقد يوضع فى مكانه على أساس المعرفة الفنية ، ويكون عاجزاً تماماً عن تقلد أى نوع من السلطة أو السيطرة على أتباعه أو حملهم على التعاون . لذا فهم يكونون دائماً فى فوضى دون قائد يوجههم وغير لائقين للقيادة افتراضياً .

وقد توجد هذه الأنماط العديدة من القادة عند كل مستويات الإدارة ، مع اختلافات ضئيلة . فالأوتوقراطى الصارم هو المشرف القاسى الذى يكون كل همه فى حفظ عمله وملاحظة أن رجاله يعملون وينتجون . أما الأوتوقراطى الطيب فقط يكون من نوع المشرف الرقيق الذى يعرف « برضائه » حينما يقوم الرجال بعملهم ، ولكنه « يسقيهم اللظى » حينما لا يؤدونه . وإذا ما كنا بصدد الصناعة ، فإن قياس كفاية القيادة فى جماعة ما يكون على أساس إنتاجيتها ، ويشير مثل هذا المحك – كما نرى – لا إلى الكفاية الفنية للجماعة فحسب ، بل إلى سعادتها الفعلية وروحها المعنوية – إلا أنه فى السنوات الأخيرة ، قد زاد الإمكان لقياس آثار القيادة الرشيدة أو الرديئة أو الطرق السديدة أو السيئة للقيادة على أسس إنسانية خالصة . وبعبارة أخرى ، فقد أصبح من الممكن أن نقيس كفاية القيادة بدقة بملاحظة آثارها على أولئك الذين يتبعونها – وقد برهن كل من ليفين Lewin وليبت Lippit وهوايت white من جامعة أيوا على بعض هذه الآثار فى سلسلة من التجارب لقصد إيجاد الآثار التى ظهرت على أعضاء الجماعة بواسطة أنماط عديدة من البناء الاجتماعى . فقد طلب من أولاد مدارس فى حوالى العاشرة من أعمارهم أن يتطوعوا بالالتحاق بناد خارج المدرسة حيث يستطيعون مزاولة بعض الحرف اليدوية مثل صنع النماذج ، والنحت ، ورسم هياكل الطائرات ، وهكذا . وقد قسموا إلى مجموعات ، فكان بعضهم أوتوقراطياً والبعض ديموقراطياً ، والآخرون منطلقون . وقد كانت هذه المجموعات تحت

إشراف بالغين ممن كانوا يخلقون الجو المطلوب فى المجموعة الديموقراطية ، انضم القائد للأطفال وتناقش معهم فيما يجب عمله . فكانت تقدم عدة مقترحات إلى الأطفال ، ويتقدم القائد ليمدهم بأى معلومات يريدونها ، ولكن القرار الأخير كان يترك دائماً لهم . وقد قرر الأولاد ما سيعملونه ، ووضعوا خطة كاملة ، ونظموا الأفراد الذين سيعملون سوياً . وخلال ذلك ، كان يسلك القائد كعضو فى الجماعة . أما القادة الأوتوقراطيون ، فقد فرضوا القرارات التى وضعتها الجماعات الديموقراطية بطريقتهم الأوتوقراطية ، حتى تقوم كلا المجموعتين بنفس العمل ، الأولى بطريق الاختيار والاتفاق العام ، والثانية بالأوامر التى تصدر من أعلى — فقد أخبر القائد الأوتوقراطى الأولاد بعملهم ، مبيناً خطوة واحدة فقط من العملية فى وقتها ، كما خصص الأولاد الذين سيعملون مع بعضهم بغض النظر عن رغباتهم هم . ومع صرف النظر عن توجيههم ، فإنه يبقى بعيداً عن الجماعة ، وصديقاً ولكنه غير شخصى . وهو بعكس القائد الديموقراطى ، لا يعطى أسباباً للمديح أو للوم . وأخيراً ، فكان يسمح للجماعات المنطلقة أن تفعل ما يحلو لها . فالأولاد يعطون المواد لصنع نماذجهم ، ويخبرون بأنهم يستطيعوا أن يسألون عن أى معلومات إذا رغبوا فى ذلك ، ولا يقدم القائد أى مساعدة ، ولا يشارك ما لم يطلب منه ذلك ، ولا يمتدح أو يلوم أحداً ، وفى الحقيقة فهو نادراً ما كان يطالب بادلاء معلومات ، ويظل نادراً جداً ما يطلب منه المشاركة .

وهكذا ، بينما كان يسلك القائد فى الجماعات الديموقراطية كمساعد يسرع العمليات الطبيعية للجماعة ويساعدها فى أن تصل إلى البناء الذى يكون أكثر ملاءمة للظروف ، فالقائد الأوتوقراطى كان يفرض على الجماعة بناء يعكس رغباته هو أكثر من أن يعكس رغبات الأعضاء ، أما القائد المنطلق فلم يكن قائداً على الاطلاق . وطرق القائد الأوتوقراطى — كما سنلاحظ — كانت شديدة الشبة بتلك التى تتبع فى الصناعة عموماً : فالرئيس يصوغ الخطط دون مشاورة الجماعة ، ويفرضها عليهم حتى دون أن يوضح لهم ما هى الخطة كاملة ، ويأمرهم بما عليهم عمله عند كل خطوة (نحن لا ندفع لك لكى تفكر — إفعل

ما نخبرك بأنه واجبك) ، وأخيراً ، فهو ينظم الأفراد دون النظر إلى ما يفضلون عمله أو من يفضلون العمل معه . وقد كانت نتائج هذا التنظيم متطابقة تماماً مع ما نراه دائماً فى المشاريع الصناعية . فقد وجد أن القيادة الأوتوقراطية تظهر نمطين مختلفين من السلوك داخل الجماعات : فى بعض الحالات نجد ازدياداً ملحوظاً للعدوانية (تجاه القائد والأعضاء الآخرين ، وحتى تجاه الموضوعات الجمادية) ، فى حين تكون الاستجابة العامة فى الحالات الأخرى هى التبلد .

وقد استاءت الجماعات التى تصبح عدوانية من قائدها لأنه يكبح جماحها ولكنها كانت تخافه أيضاً وتظهر استياؤها بأشكال من العدوان غير مباشرة ، فيتظاهرون بالصمم عند ما يتحدث إليهم ، ويكسرون الأحكام « خطأ » ، وينصرفون قبل انتهاء وقت العمل ، ويحطمون المواد . وقد هددوا ذات مرة بالقيام بالاضراب وطلبوا من مدرس المدرسة مراراً أن يتوسط . وحينما رفض المدرس أن يتوسط واقترح عليهم أن يذهبوا إلى القائد مباشرة ، اندلع الاضراب المزمع فى الحال . ومن المظاهر الجوهرية لهذه الجماعات أن الأولاد لم يكونوا عدوانيين تجاه قائدهم فحسب ، بل كانوا عدوانيين بنفس الدرجة تجاة الأعضاء الآخرين . وكان أعضاء الجماعة ، كل يستخف بعمل الآخر (إن نموذجك ردىء أما نموذجى فهو أحسن بكثير) ، وكانوا يرفضون التعاون ، وفى إحدى المناسبات أخرجت الجماعة ولداً واحداً كانوا يعاملونه بمثل هذا النمط العدائى حتى إنه ترك الجماعة بعذر طبى (لقد قال لى الدكتور إن عينيك مريضة وتحتاج لأن ألعب فى الخارج فى الهواء الطلق بدلا من أحضر اجتماعات النادى) . ومن الواضح أن هذا الولد كان كبش فداء ، هوجم — بعملية الإزاحة — بدلا من القائد . وعند ما علم الأعضاء — عند انتهاء مقابلاتهم — أنهم يستطيعون الاحتفاظ بنماذجهم التى صنعوها ، أقدم كثير منهم على تحطيم النماذج التى استغرق عملها عدة أسابيع — أما الجماعة المتبلدة التابعة للقيادة الأوتوقراطية فقد كانت مستاءة تماماً كسابقتها ، كما جهر الأعضاء خلال المقابلات بنفس البغض والكراهية . ولكنهم لم يفصحوا عنهما ضد القائد مباشرة أو بازاحتهما ضد كبش فداء أو

موضوعات أخرى — فقد كان الأولاد متوترين ، وخاملين ، وخانعين ، ومتبلدين فلم يكونوا يبتسمون أو يتندرون أو يلعبون مع بعضهم بحرية . بينما إذا ترك القائد الغرفة ، كانوا يلفظون العمل ، ويجرون بعيداً ، ويصيحون ، ويظهرون كل علامات التوتر المطلق . والتشابه بين سلوك هذه الجماعات وسلوك الجماعات المشابهة فى الصناعة مدهش تماماً : السلبية ، والتخريبية ، واختبار كبش الفداء وارتكاب الأخطاء عمداً ، والتهديد بالتوقف والاتلاف ، كلها نمطية تماماً .

وقد كانت الجماعات المنطلقة لا كيان لها . فقد أوضح الأعضاء قدراً كبيراً من العدوان ، ولكن دون التوتر الذى ظهر فى الجماعات التسلطية . ومن الناحية العملية ، فلم يتم أى عمل ، ولم يكن عليهم ضبط كامل سواء كان القائد موجوداً أم لا .

وعلى العكس سلك الأولاد فى المجموعة الديمقراطية بطريقة مختلفة تماماً . فقد كانوا ينظرون بفخر إلى قائدهم الذى وصف بأنه « نوع طيب يعمل معنا ، وينظر إلى الأشياء تماماً كما نفعل نحن » وقد قيل إنه « لم يحاول أبداً أن يرأس ، بل كان لنا دائماً فيض من الحرية فى التصرف » . وقد كانوا ينتظرون الاجتماعات ويعملون معا متضامنين ، مظهرين تنظيماً أعلى من المجموعات الأخرى . فقد كان العمل يوصف دائماً على أنه « نماذجنا » ويشيرون إلى « جماعتنا » وما نفعله « نحن » وقد كان ينظر إلى عمل الأعضاء الماهرين بالاعجاب أكثر من الغيرة كما كان فى الجماعات الأخرى ما دام كان ينظر إلى العمال الماهرين على أنهم عون للجماعة . وقد كان نقد كل منهم لعمل الآخر موضوعياً وعادلا ، وحينما أخبروا — فى نهاية الدورة — أن عليهم الاحتفاظ بنماذجهم التى صنعوها ، أهداها الكثيرون منهم إلى قائدهم . وحينما كان القائد يترك الغرفة ، يستمر العمل تماماً كما كان . وقد تم العمل الفعلى كأحسن ما يكون ، فى كل من الكم والكيف عنه فى أى من الجماعات الأخرى . وكتجربة ضابطة ، فقد تم تبديل أعضاء الجماعة ، حيث نقل أولئك الذين كانوا فى جماعة أوتوقراطية إلى أخرى ديموقراطية أو منطلقة والعكس بالعكس . ولكن ثبت أن النتائج لا تعتمد أبداً

على الشخصيات . فقد أظهرت كل جماعة السلوك الذى كان يعتمد على بنائها أكثر من اعتماده على أعضائها أو قائدها . وتوضح هذه التجارب التى تكررت مرات عدة بنفس النتائج ما يلى :

(١) تفوق الضبط الديموقراطى (ونشير إلى الديموقراطية فى المعنى الذى استخدم هنا ، والذى لا يرتبط بالضرورة بسلوك أى مجموعات سياسية تصف نفسها بأنها « ديموقراطية ») .

(٢) أنه ، بينما يكون النظام ضرورياً ، فإن هناك فرقاً كبيراً بين النظام المفروض ذاتياً للجماعة التى تقول « نحن » والنظام المفروض من الخارج للجماعة الأوتوقراطية .

(٣) أن وجه الشبه بين سلوك الأعضاء فى الجماعة الأوتوقراطية التجريبية والسلوك الذى تشكو منه الإدارات والجماعات الصناعية قريب جداً .

(٤) أن طرق الضبط الديموقراطية من الممكن أن يتعلمها الأفراد المتزنين والأذكياء الذين لا يعانون من أى من النقائص التى ذكرت (مثل الذكاء المنخفض ، أو الشخصية المتركزة حول نفسها أو التعصب الانفعالى) .

ومن الطبيعى — كما ذكر الأستاذ سبروت W.J.H Sprott فى كتابه « علم النفس الاجتماعى » أنه يجب أن نتذكر أن الأساس العام للأطفال فى هذه التجارب كانت الطريقة الأمريكية فى الحياة « وفيما إذا كنا سنحصل على نفس النتائج مع أطفال ترعرعوا تحت ظروف ثقافية مختلفة ، فهذا أمر نشك فيه » . زد على ذلك أن بعض الأولاد كانوا يفضلون النظام الأوتوقراطى على الديموقراطى . وهذه — على وجه الخصوص — حالة ابن ضابط الجيش الذى يضع للنظام الصارم قيمة كبرى . ونعيد إلى الأذهان دراسة بيلك Beack لعضوية النازية حيث لاحظ أن « الأشخاص الذين تربوا فى عائلة مسيطرة — وهذا هو النمط الغالب فى الألمان — يجدون تماماً أعظم الأمن والاشباع أينما تسيطر عليهم سلطة أعلى ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى أينما يستطيعون فرضها على من هم أقل مكانة »

وهذا نقد وجيه تماماً ، ولكن علينا أن نتذكر من جهة أخرى أننا فى الحقيقة – كالأمريكيين – نعيش فى ديموقراطية ، وبالتالى فمن المحتمل أن يستجيب الناس فى هذا البلد للطرق الديموقراطية . وثانياً ، أن الديموقراطية فى الصناعة ليست موضع ترحاب لأسباب مجردة ، بل لأن التغيرات التى ناقشناها تجعل هذه الديموقراطية أمراً ضرورياً . وأخيراً فمن الملاحظ أن الجماعة الديموقراطية متفوقة على الأخرى المتسلطة ، على الأقل فى ناحية واحدة . ما دامت قادرة على أن تجمع المعلومات والفطنة لكل أعضائها أكثر من اعتمادها على معلومات أو فطنة فرد واحد منها .

وفى عام ١٩٤١ طلب سيدى هيلمان S. Hillman من لجنة المركز القومى للبحوث المتعلقة بالعمل فى الصناعة أن ترسم الطرق لتحسين الإشراف ومستوى العمل. وقد كانت النتيجة هى منهج التدريب أثناء العمل بالصناعة أو T.W.J. الذى انتفع به فى كل من أمريكا وبريطانيا لتمرين الأفراد على معالجة العلاقات الإنسانية . فقد تعلم المشرفون فى منهج التدريب ذى العشر ساعات والذى يسمى « تدريب علاقات العمل Job relation training أن « الإشراف الجيد يعنى أن يحمل المشرف الناس الذين يعملون فى قسمه على أن يعملوا ما يريده أن يعمل ، عند ما يجب عمله ، والطريقة التى يريد أن يعمل بها . لسبب أنهم يريدون أن يعملوها » . ولتوضيح هذا المنهج المقترح ، ترينا التعليمات الآتية من كتيب علاقات العمل ما يتعلمه المشرفين وغيرهم فى آلاف عديدة من المصانع : « يحصل المشرف على النتائج خلال مساعدة الأفراد » « يجب أن يعامل الناس كأفراد » « دع كل عامل يعرف مدى تقدمه » « اعط كل ذى حق حقه « اخبر الناس مقدماً عن التغيرات التى ستشملهم » « احسن استخدام قدرة كل فرد » ونلاحظ أن منهج التدريب داخل الصناعة يؤكد الضبط بواسطة التعاون . ويمكننا أن نقول نفس الشىء عن برامج للمشرفين الأكثر اتساعاً والتى تزاولها شركة يونيليفر Unilever وغيرها من الشركات الكبيرة الأخرى .

وقد ذكر ليفين أن المسؤولية فى الأوتوقراطية تكمن فى القائد ، وفى الديموقراطية

تكمن فى الجماعة ، وفى المواقف المنطلقة تكون موزعة بين الأعضاء كذاتيات منفصلة . وكل نمط من هذه يتداخل تدريجها فى الآخر « فلكل من الديموقراطية والأوتوقراطية خطوط تؤدى إلى الوضع المنطلق ، ممثلة ميولا تجاه الحرية التامة أو الفوضى فقد يكون هناك حكاماً فرديين يبجلون حريات شخصية عديدة ، وحينئذ ، قد نجد ديموقراطيات مفككة لا يضبطها عمل الجماعة إلا جزئيا . وكذلك قد نجد حكاماً فرديين صارمين وديموقراطيات صارمة . فمن الواضح أيضاً أن الديموقراطية قد تكون أكثر صرامة من الأوتوقراطية . فى الديموقراطية الصارمة تسيطر إرادة الجماعة ويجبر الضغط الاجتماعى الأفراد عنوة فى سياق الجماعة ، فى حين أنه فى الأوتوقراطية الصارمة يكون القائد هو الذى يفرض الضبط ويستخدم الإرغام » (ماير « علم النفس فى الصناعة ») . ومن الغريب أن يستبعد القادة الصناعيون من أذهانهم أساساً ، نفس ذكر كلمة « الديمقراطية فى الصناعة » ، فى حين أن قادة الجيش الذين كانوا يوصفون دائماً بأنهم من أشد الناس رجعية قد استخدموا الطرق الديموقراطية باستمرار بنجاح عظيم . فاللورد مونتوجمرى — كقائد للجيش الثامن — قد اتخذ قاعدة ، أن خطة الغزو يجب أن تعرف لكل جندى فى الجيش ، وكانت تناقشها جماعات من الرجال من كل المستويات مناقشة مستوفاة ، إلا أن إدارة المصنع ستعتبر مثل هذه الدعوى غير مقبولة للعقل تماماً ، ومثالية ، وثورية بشكل خطير . وحتى فى حرب عام ١٩١٤ قدم الجيش البريطانى مثالا رائعاً للضبط الديموقراطى فى الطريقة التى تعامل بها مع مشكلة فرق الجيش العاملة فى فرنسا . وقد وصف لندسى A.D. Lindsay (الذى أصبح اللورد لندسى) فى مقال بالجملة الاقتصادية فى مارس عام ١٩٢٤ ، كيف أن رجالا من هذه الفرق كانوا — بصفة عامة — أكثر كآبة وأقل استبشاراً فى الجيش كله . فكان عليهم أن يقوموا بكل « الأعمال الحقيرة » كحفر الخنادق وشحن وتفريغ الذخيرة ، وهكذا . وفى بادئ الأمر كانت روحهم المعنوية منخفضة ، فالجماعات كانت تقسم باستمرار ، متجاهلين فى ذلك روح الجماعة ، وكان ينظر إلى الرجال ببساطة على أنهم أدوات تقوم بالواجبات

الحقيرة ولكنها ضرورية تحتاجها الخدمات الأخرى . وأخيراً فقد اتخذت بعض الخطوات للعمل على رفع روحهم المعنوية المنخفضة ، وقد وضعت الاقتراحات التالية لرياسة العمل موضع التنفيذ :

(١) عومل الرجال كأعضاء فى فريقهم . فوضع الصحاب مع بعضهم ، ولم يكن يسمح للجماعات بأن تنفصل عن بعضها دون تمييز .

(٢) دونت سجلات العمل الذى قاموا به وعرض ، حتى بدأ الرفقاء الأكفاء فى التفاخر بمهارتهم وتحسنهم .

(٣) أعطى لكل مجموعة عمل محدد ، وسمح لها بالقيام به فى الوقت الذى تبغيه ، وصرح لها بالعودة إلى المعسكر أينما كان مقر العمل . وقد كانت أجور الجيش منخفضة ، ولكن استخدم باعث آخر فى هذا المجال وهو الحصول على فراغ أكثر .

(٤) وبدلا من إصدار أوامر مفصلة ، فقد طلب من الخدمات الفنية أن تذكر ببساطة ما يريد ون عمله ، أما مسؤولية العمل ، ووضع تقرير كيفية أدائه على الوجه الأكمل ، فقد ترك تماماً لجماعة العمل .

وقد كانت نتيجة هذه الطرق الجديدة « ازدياداً فى الإنتاج ، واختفاء الاحتكاك بين الرجال وأولئك الذين يوجهونهم . وقد تحول الروتين الآلى إلى فرصة لإعمال الفكر ، والتدبير والابتكار والتجربة . وقد وجد الرجال مجالا للفصل فى الأمور التى يفهمونها ، وتحولوا من جماعة من الأدوات المتحركة إلى جماعة من التعاونيين . وقد استخدم عملهم اقتصادياً ، وكانوا سعداء نسبياً فى المكانة الجديدة كشركاء فى الإنتاج (إدارة الموظفين مداها وتنفيذها — نورثكت) .

وبمقارنة هذا المنهج المعقول بذلك الذى تتبعه الرياسة الإدارية لقسم النقل بمنظمة كبيرة تصر على وضع العربات فى الجاراج بطريقة معينة يعتبرها السائقون عملا خارجياً — كما اقتبستها الدكتورة ماى سميث (عند ما يسأل إذا ما كان قد أوضح لأحد لماذا يفعل ذلك ، فإنه يجيب « كلا ، لماذا يجب على أن

أفعل » وفى الإجابة على هذا النحو « لماذا يجب على أن أفعل ») يكمن مبعث الاضطراب . وهذا الاتجاه هو سبب المتاعب اللانهائية فى العلاقات الصناعية ، وحتى فى العلاقات الأخرى . وبهذا الصدد ،ظهر مقال فى« التايمز » يوم الاثنين ١٩ اكتوبر عام ١٩٤٢ عن إضراب فى ترسانة صناعة السفن . وقد شكا الكاتب من أنه لم يؤخذ رأى العمال فى زيادة عدد ساعات عملهم ، كما أن المسئولين توقعوا منهم أن يعملوا طبقاً للظروف التى وضعت تبعاً لاتفاق تم دون علمهم أو قبولهم . وليس هناك إنسان ممن لا يعلمون شيئاً عن الصناعة بالمرة يفترض أن هذا الاتجاه غير مألوف . بل على العكس — إذا أخذنا كل المصانع فى الاعتبار وجدنا أن هذا الاتجاه شائع أكثر من الاتجاه نحو التشاور والتعاون .

وهناك سوء فهم بالغ لمعنى اصطلاح « الديموقراطية فى الصناعة » ، الذى يبدو أن كثيراً من الناس يفترضون أنها تتضمن أن المصنع يعامل كإحدى مدارس « التعبير الحر » حيث يفترض فيها أن يفعل الأطفال ما يحلو لهم ، فهناك درجات متفاوتة من الديموقراطية بطبيعة الحال ولكن من ضرورياتها ما سبق ذكره : ألا يفكر القائد أنه رجل من نوع خاص ، بل إنه فرد من أفراد الجماعة ولا يعطى أبداً أوامر دون أن يوضح أسباب ضروريتها ، ويناقش المشاكل مع الجماعة ويعامل رجاله كعمال تعاونين لا كآلات يوقفهم باستمرار على خطط المستقبل ، حتى يعرفوا ماذا يفعلون ولماذا يفعلونه ، ويوزع السلطة ، ويضع فى اعتباره أنه ليس هناك إنسان لا غناء عنه ، ويخلق جواً من الأمن الانفعالى الذى يستطيع فيه الناس أن يكونوا أمناء . والديموقراطية لا تعنى إغفال النظام ، بل على العكس ، فالنظام — كما ذكرنا — قد يكون أكثر صرامة فى الجماعة الديموقراطية منها فى الأوتوقراطية — وهى لا تعنى فقدان قوة القائد — بل على العكس ، فهو يصبح أكثر قوة ما دامت الجماعة تقف من خلفه . وهى لا تعنى حكم الأغلبية فقط ما دام (ا)القائد الماهر يعمل على بلورة الأفكار ويذهب إلى أبعد من الحصول على رأى الأغلبية فقط » (ماير) . و (ب)لا ينكر أن بعض المشاكل يجب أن يحلها خبراء . . . وحينئذ ، لا بد من التمييز بين المشكلات التى يتوقف

حلها على الفروق في الاتجاهات والأذواق والمشكلات التى تحتاج إلى معرفة واقعية (ماير) . ولكن على الرغم من أن بعض المشاكل يجب أن يحلها خبراء . فإنه علينا أن نتذكر أن كثيراً من العمال فى الصناعة لهم من المعرفة بعملهم أكثر مما يفترض كثير من الناس . وقد أخبرنا جلسبى Gillespie — كمستشار صناعى كيف أنه وجد فى مصنع ما أن من عادة الرجال فى حجرة الأدوات أن يقوموا بشراءاً ما يلزمهم من مواد ويقدروا أثمان منتجاتهم دون إشراف ، ولتوقعه ألا يجد مهارة فى الإنتاج ولتفكيره بأنه يستطيع أن يحقق وفرا ذا قيمة فقد عمل على أن يثبت لهم الأسعار إلا أنه وجد أن تقديراتهم كانت أقل بكثير مما افترضته هو . ويبخس كثير من الإداريين أمانة أتباعهم لدرجة كبيرة وتعاونهم وفهمهم العام ، ولا يمكن أن ننكر أن ما نراه من العمال فى المصنع — قد يكون محزناً حقاً ، ولكنهم ينسون أنها الأجواء الاجتماعية المحيطة بالمصنع — كما ذكرنا فى الفصل الأول — هى التى تجعلهم فى الحالة التى صاروا إليها إلى حد كبير . فهم خارج المصنع قادرين على تحمل المسؤولين وليسوا كسالى ، وليسوا أغبياء ، وليسوا مخربين — فهم مواطنون عاديون يرعون أطفالهم ، وينتخبون أعضاء البرلمان ، وينوءون بحمل الأشكال المختلفة من ضريبة الدخل ، وأعضاء فى أعظم ديموقراطية سياسية بالغة متحضرة عرفها العالم حتى الآن ، مهما كانت أخطاؤهم . وإذا ما كانت الأحداث المدونة باستمرار فى الأحوال اليومية توضح أن العمال الصناعيين يسلكون بطرق طفلية ومستهينة ، فلا بد من التحقق أو لا من أن هذه الأحداث قد نشأت مما يحيط بهم (فليس هناك شخص يضرب أبداً بمفرده للأسباب التافهة التى تسبب الأضراب دائماً) . وثانياً من أنه ليس هناك سلوك من جانب العمال لا يوازى تماماً سلوك الإدارة . فالعمال يخلقون ضجيجاً كبيراً بسبب المكانة ، وكذلك يفعل الإداريون ، والعمال يشتركون فى العمليات المقيدة وكذلك يفعل الإداريون ، والعمال يسرقون وكذلك يفعل الإداريون عند ما يأخذون المواد الخام والبضائع التى ينتجها المصنع إلى منازلهم كما يحدث غالباً (ويزيدون الأمر سوءاً بمزاولة ذلك جهاراً) ، والعمال يطالبون بأجور أعلى

والإداريون بمرتبات أعلى ، وبعض العمال يقومون بالتخريب وكذلك يفعل بعض الإداريين ، وهكذا — وأخيراً ، فإننا ننسى عموماً أن التعاون فى الصناعة الحديثة يجب أن يحل محل الاجبار ، نظراً لأن العامل غير التعاونى خطر فى الظروف الحديثة حيث قد يؤدى التخريب إلى إتلاف كبير ، ولأنه ليس هناك — ببساطة — وسائل أخرى لحمل الناس على العمل . ولنا الحق فى أن نسأل الرجل الذى يطرح جانباً الحل الديموقراطى « حسناً — ولكن ماذا عساك فاعل ؟» فنحن لا نستطيع إجبار الناس أو شراءهم فى حالة زوال التعطل تماماً بل يجب علينا أن نطلب منهم أن يتعاونوا . ويعلم كل مشرف علم اليقين أن هذه هى الحال . فهو يدرك — فى الظروف الحالية — أن الأوامر التى يصدرها لا تتضمن أى نوع من العقاب ما دام عماله لا يخافون السلب . وإذا ما استطاع استخدام الوسيلة التسلطية — فرضاً — فهو يخادع وعند ما يكتشف أى عامل تحايله فلن يجد جواباً — ومن جهة أخرى فإن المشرف الديموقراطى يستمد سلطته من الجماعة التى تقف خلفه ، وتهديده بالطرد من الجماعة لن يكون خداعاً . وإذا ما استخدمت الاقتراحات الديموقراطية المعتدلة لمنهج التدريب أثناء العمل بالصناعة بصفة عامة ، فإنها تؤدى إلى فرق هائل فى الروح المعنوية الصناعية فى سائر القطر . أما أن يكون لقادة الصناعة إقداماً ومبادأة أقل مما لأولئك الذين يقودون الجيش ، فإن هذا يكون غير عادى ، إلا أن هناك كثير من الناس ممن خبروا كلا الاثنين ويؤمنون بذلك . فالتعاون لا تخلقه القوة ، وإدارة المصنع معرضة لأن تنسى ذلك ، فى حين يظهر ممثل السلطة الرسمية فى المصنع بعض الضبط بواسطة قوته ليعين أو يعزل مستخدميه ، فإن للعمال — بواسطة سلطتهم غير الرسمية — القوة الكبرى لتقبل التعاون أو إهماله مع الدرجات العليا الرسمية . وقد كتب برنارد يقول « إن السلطة غير الرسمية أساسية وضابطة أكثر من السلطة الرسمية ، فهى تتضمن أو تتكون من عزم الأتباع وقدرتهم على التبعية . وقد يبدو ما أقوله منافياً للعقل وتقويضى لكثيرين ممن يتصارعون ويقلقون لكل ما يتعلق بتعيينات القادة وعزلهم ، ولن يبدو أن بقاء السلطة الرسمية هو حجر

الزاوية للتعاون والنظام والكفاية . ولكننا كثيراً ما يتضح لنا صحته فى كثير من المناسبات . وذلك لأن سؤالنا الأول « هل يستطيع أن يقود وهل سيتبعونه ؟ فإذا كان جوابنا « لا ! » فهل يوقفنا ذلك على وجه الخطأ فى قيادتنا نحن ؟ وإذا فشل الأتباع فى أن يتبعوا ، فهل لا يكون الحل الممكن تغيير القائد أو ربما تغيير الأتباع ؟

والاعتقاد فى « الفوهرر » ، « القائد الكبير » والصور الأخرى التى يعجب بها ذوى الميول الأوتوقراطية يفشل فى أن يأخذ فى اعتباره من أن أعظم القادة سطوة على مر الأيام لم يستطع إلا أن يأخذ من الجماعة التى يقودها ما هم عليه فعلا وما يعطونه باختيارهم . فليس هناك داعية يستطيع أن يخلق اضطراباً صناعياً « والاضطراب قد يستخدمه قائد باطش، ولكن أسباب الاضطراب إنما تكمن فى الإحباط الموجود فعلا ، وليس هناك قائد يستطيع أن يوجه كتلة من الناس الناس المتوافقين توافقاً حسناً إلى موقف عدوانى » (ماير) . وكذلك لا يستطيع قائد أن يزيد الإنتاج أو يرفع الروح المعنوية ، أو يحسن الظروف الاجتماعية فى المصنع دون تعاون الآخرين ، والافتراض بأن القائد إنما هوشخص ذو « شخصية باطشة » و « عين مغناطيسية » و « صوت آمر » . . . وهكذا ، إنما هو سفسطة خطيرة . والواقع أن هناك أسباباً معقولة لعدم وضع الأفراد المتمركزين حول أنفسهم ومحبى السلطة فى أوضاع تتطلب المسئولية ، ذلك أن الرجل المحب للسلطة إنما هو رجل عليل يميل إلى أن يعوض أوجه نقصة هو بالحصول على السيطرة على الآخرين — وكما ذكر آلكس كومفورت Alex Comfort فى كتابه « السلطة والجناح فى الدولة الحديثة » أن حب السلطة والجناح يرتبطان ببعضهما ارتباطاً شديداً . « والعامل الرئيسى الذى يجعل الفعل الظاهر « جانحاً » هو التأكيد على حق الفاعل فى أن يسلك دون اعتبار للآخرين . وقد يفعل ذلك بالسرقة أو القتل ، ويحصل على الأهمية ، أو قد يجد فرصة فى الوضع الاجتماعى تسمح له — فى حدود معينة — أن يجعل تأكيده غير قابل للتحدى — وتكمن فرص هذا النوع من الجناح المتقبل والمقبول كلية فى نمط السلطة » . وتبعاً لذلك

فإن سياسة تقليد السلطة فى المجتمعات التنافسية ، لأولئك الذين ينجحون فى دفع أنفسهم إلى الامام لا يمكن أن نتقبلها على الدوام كوسائل صادقة تماماً لاعداد القادة . ومما يبعد عن الحقيقة أن نقول إن أولئك الذين يدفعون أنفسهم إلى الأمام من أجل عمل ما هم أنسب الأفراد للاضطلاع به ، حيث إن الحقيقة هى العكس مباشرة . فقد ذكر ألفريد آدلر منذ عدة سنوات أن للناس ميل غريب لأن يعوضوا أوجه نقصهم الحقيقية أو المتخيلة بالسعى للحصول على التفوق فى نفس الميدان الذى يظهر فيه نقصهم ، وبينما يكون توافقهم فى بعض الحالات حسناً ، فإن مثل هذا السلوك التعويضى غالباً ما يبرز أنواع النقائص التى يتوقعها الفرد من أساسها . فالسياسى مثلا — كما أورد رينارد وست Ranyard West فى كتابه « علم النفس والتنظيم العالمى » من سلسلة بيلكان . (المؤلف) — هو الرجل الذى يحاول أن يثوى أوجه فشله فى التوافق : فالسلطة السياسية تقدم الفرص الممتازة لما كنا نتمثله لاشعورياً إبان طفولتنا — ويتحدى كما كان يتحدى أقرانه فى المدرسة الذين كانت تمتد أيديهم إلى ذراعه لتلويها ، ويتبارى مع منافسه فى أكثر من مباراة ، ويقذف بأعدائه إلى الجحيم قبل أن يحين الحساب الأخير ، ويسخر من الناس وكأنهم دمى . وقد رأينا أيضاً أن صراعات الطفولة وأوجه التمرد ضد الأب غالباً ما تظهر فى الحياة بعد ذلك فى صورة الكراهية لكل سلطة أو الكراهية لما كان يدافع عنه الأب . ولم يكن تلازماً عن طريق المصادفة أن للآباء المسيحيين المتحمسين دائماً أبناء ملحدون ، وللآباء الملحدين أبناء كاثوليكيون . ولن يحتاج الفرد لأن يكون سيكولوجياً متمرسا ليلاحظ الميل المتكرر للرجال ذوى الميول نحو الجنسية المثلية لأن يندفعوا « بكل إخلاص » ليصبحوا قادة فى نوادى الأولاد ، والأطباء المصابين بأمراض جلدية مزمنة ليصبحوا أخصائيين فى الأمراض الجلدية أو الرجال ذوى الاتجاهات السادية اللاشعورية نحو النساء لأن يتخصصوا فى جراحة أمراض النساء والعصابيين المزمنين ليصبحوا أطباء نفسيين ، وأولئك أصحاب السمات الفيزيقية والعقلية التى تجعلهم يشعرون بالنقص ليصبحوا « رؤساء كباراً » . والآن ، فالتعويض لمثل هذه النقائص شىء سوى

فى حد ذاته ، ولكن عند ما يحس الفرد بالنقص إحساساً عميقاً فإنه يميل لأن يعوض تعويضاً زائداً . فمن المحتمل أن يثير المصاب بالجنسية المثلية فى ناد للأولاد الاضطراب ، وأن يعمل الجراح السادى لاشعوريا عند ما لا تكون هناك ضرورة للعمل ، وأن يسقط الطبيب النفسى العصابى خواصه العقلية على مرضاه ، وأن يظلم القائد الذى يبغى السلطة ، لأنه يحس إحساساً أساسياً بالنقص ، نحو أولئك الذين يقودهم . وعند ما طلب من المتطوعين — إبان الحرب — بأن يقوموا بأعمال خطيرة — كأن يصبحوا رؤساء فرق مثلا — وجد بسهولة أن أقلية صغيرة فقط ممن وضعوا أنفسهم فى المقدمة كانت مناسبة حقيقة . أما البقية فقد كانت خليطاً من الشباب مرضى الحب الذين كانوا يريدون أن يظهروا لفتياتهم أنهم متجهون لملاقاة الفيالق الأجنبية ، ومن السيكوباتيين الساديين ، وناقصى العقل ، والعصابيين المزمنين . وبعبارة أخرى ، فقد كان بعضهم مجرمين ، والبعض مسرحيين ، والبعض أغبياء ، والبعض يحاولون شجوا أن يثبتوا أنهم غير هيابين ، وقلة منهم فقط كانوا رجالا مسئولين يعلمون ما يتضمنه هذا العمل من أخطار ، ويشعرون بأنهم أهل لما أسند إليهم . وحتى الآن فهى نفس طريقة الاختيار التى نعتمد عليها فى أغلب الأحيان عند ما نكون بحاجة إلى قادة فى ميادين السياسة والصناعة والطب والقانون . وقد تحدث فون هنتج H. Von Hantig عن الجناح بين أولئك الذين يعملون على فرض القانون ، قال « إن قوة البوليس ورتب ضباط السجون تجذب كثيراً من الشخصيات المنحرفة لأنها تعد المسالك الشرعية لتوقيع العقاب واستخدام السلطة ، ولأنهم فى مراكز تضفى على أصحابها قدراً كبيراً من الامتيازات ، وهذه بالتالى تكون سبباً فى ترعرع فساد الميول السيكوباتية أكثر فأكثر . . . إنه لمن الخطأ أن نحدد الجماعة (ذات الاضمحلال الخلقى) على المجرمين . وغالباً ما ننسى أن كثيراً من مهننا الحقيقية تحتاج إلى النقص فى الحساسية الانفعالية . فالأمثلة الواضحة الشائعة هى الجلادون ، أو الضباط الذين يستخدمون السياط للمسجونين . وهذه أغلظ الأمثلة ، أولئك الذين لا يستطيعون الاختفاء خلف الشاشة من الوسائل التى تبررها الغاية » (المجرم وضحيته) .

ومن الممكن أن نرى أن فى الصناعة رجالا ولا يزالون فى مراكز سطوة غير لائقين تماماً لتقلد السلطة على الآخرين . والواقع أنهم قد يكونون رجالا ممن « يسيرون العمل » و « أكفاء » — ولكن بأى ثمن من صحة الآخرين وسعادتهم (وحتى حياتهم) ؟ . ويتعلق بهذا الصدد نص دريكر Dracker من كتابه « مستقبل الرجل الصناعى » وقد ذكرناه أكثر من مرة : « الكفاية الوظيفية ليست شيئاً فى حد ذاتها إلا إذا عرفنا إجابة السؤال : الكفاية لأى غرض وبأى ثمن ؟ » . وقد أوردت الدكتورة ماى سميث فى الفصل الثالث من كتابها « المدخل إلى علم النفس الصناعى » أمثلة عديدة توضح لنا أن القائد الصناعى غير الكفء فى مجال العلاقات الإنسانية ، إنما هو تهديد لسعادة المصنع ، فى كل من الناحيتين المادية والسيكولوجية مهما كان هذا القائد كفؤاً بالمعنى الفنى . فمثل هذا الرجل ، بتأثيره على العمل ، قد يخفض الإنتاج ، ويرفع نسبة الغياب والتنقل بين الأعمال ، ويزيد من العصاب والاعتلال ، ويؤدى إلى الإحباط والأضراب والعدوانية . ومما لا شك فيه أن مشكلة اختيار القادة المناسبين فى كل من الصناعة وفى الميادين الأخرى من المجتمع ، إنما هى من الأمور الملحة التى تواجهنا اليوم .

ويشك الرجل العادى وهو محق فى ذلك فى أى وسيلة للاختيار تنبنى على افتراض أن الخبراء أو الاخصائيين سيضطلعون بالاختيار الذى ينبنى على محك شخصى لهم قد لا يكون مفهوماً لغير الاخصائيين . فقد يتساءل ، جرياً على أحكام العقل . « ولكن من ذا الذى يختار أولئك الذين يقومون بالاختيار ؟ » وقد تكون الطرق القديمة كالحديثة ، يبدو ، على الأقل ، أن بهما نوعاً من الجمود فى الإدراك العام والعدل . ولكن رئيس المجلس المتعصب ليس أفضل من الخبير المتعصب . فلكل رجل ميل طبيعى لأن يفترض أن أولئك الذين يشبهونه هم أرقى أنواع الرجال فى الجنس الإنسانى ، وطريقة الإدراك العام الجامد فى اختيار رجال الإدارة المدربين غالباً ما تظهر آثارها فى الرجال الذين قبلوا فى مصنع ويتشابهون مع « الرجل العجوز » الذى اختارهم تشابها دالا على الريبة . ويأخذ المصنع

شكلا من الشخصية الجمعية التي قد يتنبأ بها الزائر الذى لا يتعدى المدخل الرئيسى على أنها طابع الرئيس — وأنه رجل ثاقب النظر هذا الذى كتب فى سفر الحكمة[1] يقول « على قدر ما يكون القاضى يجب أن يكون عليه جنوده ، وعلى قدر ما يكون حاكم المدينة يجب أن يكون عليه أهلها » . وطريقة الاختيار التى تخلو من النقائص التى ذكرت تلك التى استعملتها إبان الحرب « مجالس اختيار إدارة الحرب .W.O.S.B » وأدت إلى نتائج ناجحة بشكل مدهش وأثبتت صدقها فيما بعد على أساس الأعمال الأخيرة للذين اختيروا . وقد وصف الدكتور هنرى هاريس H. Harris هذه الطريقة وصفاً تاماً فى كتابه «المنهج الجماعى لاختيار القيادة» فى المقدمة التى اقترح فيها البريجادير تورى A. Torrie أن الطريقة قد تستخدم بنجاح فى اختيار القادة الصناعيين .وهذا ، فى الحقيقة ، هو ما يتبع الآن ، والطريقة ليست مستخدمة فى الخدمات المدنية فحسب ، بل أيضاً فى أكثر المشروعات الكبرى تقدماً مثل يونيلفر ليمتد Unilever Ltd.

ومن المستحيل — فى مثل هذا المقام الضيق — أن نعطى أى تفاصيل للطريقة الجمعية فى الاختيار . وقد نصوز الفروض التى تنبنى عليها بالنصوص التالية من كتاب هاريس « القيادة وظيفة جمعية : جمعية بمعنى أنها التعبير المشترك المتكامل لمجهودات الجماعة : وهى لا تظهر إلا فى علاقتها بمشكلة الجماعة أو غرضها ، وهى ليست مجموع أوجه سيطرة الأفراد وإسهاماتهم ، إنها علاقاتهم . فبقدر إسهام الرجل فى وظيفة القيادة الجمعية . . . سيتحقق من أن السلطة القصوى والإجازة الحقيقية للقيادة لا تكمن فى الفرد — مهما كان مسيطراً أو قوياً أو كفؤاً — ولكنها تكمن فى «الموقف الكلى» وفى مطالب هذا الموقف . إنه الموقف الذى يخلق الإلزام ، وليس الأفراد ، فعلى قدر ما يكون الفرد واعياً لهذا الإلزام ، وعلى قدر ما يكون فى استطاعته أن يجعل الآخرين واعين له ، وعلى قدر ما يكون فى استطاعته حملهم على خدمته ، وعلى قدر ما يكون فى استطاعته أن يدرك القدرات

---

(١) أحد كتب اللاهوت ، وضعته الكنيسة الكاثوليكية ضمن اثنى عشر سفراً خاصاً بالنصائح الأخلاقية (المترجم) .

الجمعية والاتجاهات الانفعالية التى قد ترتبط ارتباطاً مثمراً بحل مشاكل الجماعة على هذا القدر يكون ممارساً القيادة .

« ومما يبدو أن كل رجل يتعين أن يكون قادراً على ممارسة القيادة إلى درجة ما على مستواه هو وفى مجال نشاطه هو ، دافعاً الآخرين نحو مشاركة ناجحة فى المجهود الجمعى وحساساً لتأثير الآخرين فى مستواه وفى ميدان نشاطه ، وقد ننظر إلى اظهاره شيئاً من القيادة التلقائية الموفقة الفعالة على هذا المستوى كعلامة أساسية للصحة العقلية والاجتماعية . وما دامت القدرة على القيادة لدرجة ما إنما هى علامة أساسية للصحة العقلية والاجتماعية ، فالعصاب بالتالى ، يكون عائقاً للقيادة الرشيدة أو هو علامة على الافتقار لفعالية الجماعة » فقد ننظر — إذن — إلى القيادة على أنها التعبير عن إدراك الرجل لفعاليه الجماعة إدراكاً معقولا على مستواه الطبيعى : والعصاب — كعلامة ونتيجة لإدراك معتل لفعاليه الجماعة — لعائق (خارجياً أو داخلياً أو كليهما) لإدراك الفعالية الطبيعية لجماعة ، وعائقاً للقيادة الطبيعية ، وللقدرة على الحياة المنعشة .

وقد وضعت مجالس اختيار إدارة الحرب بعض المرشحين فى مشاكل ومواقف اجتماعية مختلفة فى مجتمع تجريبى صغير من حوالى ثمانية أعضاء . وكان المنتظر من الجماعة أن تنجز أعمالا من أنماط مختلفة ، كمناقشات جماعية ومواقف فيزيقية ، وخلوية أو بيئية تحتاج إلى شىء من التخطيط الجمعى . ولم يعين قائد ، ما دامت النية أن تظهر الجماعة قادتها الطبيعيين . وبالإضافة إلى هذه الأعمال الودية ، فقد فحص الأعضاء طبياً (بواسطة أطباء عقليين لاكتشاف أى شذوذ عقلى أو انفعالى) ، وسيكلوجياً ، بواسطة الاختبارات السيكلوجية (كل من اختبارات الذكاء واختبارات الشخصية لاكتشاف مستوى الذكاء، ولإلقاء بعض الضوء على شخصية الأعضاء) . ولم يكن عمل الأخصائيين هو اختيار القادة اللائقين — حيث تم ذلك ، فى الحقيقة ، بواسطة الجماعة . ولكنه كان ، بالأحرى ، تقديم دليل توكيدى للسواء أو الشذوذ . وعند ما نقول أن الجماعة قد اختارت قادتها ، فلا نعنى أننا نشير بأن ذلك قد تم بالاقتراع أو

بأى شكل رسمى ، فالجماعة قد وضعت تحت الملاحظة بينما كانت تجرى الأعمال الجمعية ، وكان يلاحظ أى الرجال تسير الجماعة خلفه تلقائياً فى المواقف المختلفة التى كانت تواجهها . وكما أورد الدكتور هاريس « من ملاحظة فعالية الجماعة للرجل فى مختلف أوجه النشاط العديدة تحت درجات مختلفة من الضغط فقد كونت (مجالس اختيار إدارة الحرب) انطباعاً متزناً عن فعالية الجماعة له عموماً . التى أكدتها وساعدتها الاختبارات التى طبقت عليه إما خارجاً عن الجماعة أو ضمنها . وتآزر الاختبارات الجمعية مع الاختبارات الفردية إنما هو عمل فنى هام فى مجالس اختيار إدارة الحرب . فبتنوع ميادين النشاط ودرجات الضغط فى عمل الجماعة ، قد يستطيع الفرد استخلاص نتائج نهائية عن قدرة الرجل فى الميادين المختلفة ، « اتصاله » بالناس ، وكمية الضغط التى يستطيع احتمالها دون تدهور خطير فى فعاليته . وعند اختيار القادة فى ميادين أخرى كالميادين العسكرية ، فإن نمط العمل المقدم للجماعة يتغير — بالطبع — ولكن المبدأ الأساسى يستمر كما هو[1] .

إلا أنه من المهم أن نذكر أن المرشحين اللائقين كرجال الإدارة المدربين أو أولئك الذين احتلوا مراكز القادة فعلا فى الصناعة ، قد تحسنت كفايتهم إلى درجة كبيرة بالتدريب فى المواقف بشرط أنهم يكونون خالين من أوجه النقص التى ذكرت . وتجرى كثير من المشاريع الكبرى — التى تحاول أن تعطى هذا النوع من التدريب — دراسات لرجال الإدارة والمشرفين. ولكن الخطأ الشائع هو فى افتراض أنه من الممكن إجراء مثل هذا التدريب بشكل مناسب بوسائل المحاضرات والاطلاع فقط . وهذا غير صحيح تماماً . فمحاولة تدريب الرجال على وسائل القيادة المناسبة بالمحاضرات والكتب كمحاولة تعليم لعبة الجولف أو السباحة بنفس الطريقة . وقد ذكر آلكس بافيلاس هذه النقطة فى مقال « الروح

(١) لبعض النقد لهذا المنهج ، انظر كتاب إيزنك « علم النفس وأوجه استخدامه الحسن والسيء » — الفصل الخامس (من سلسلة بنجوين ، ١٩٥٣ (المؤلف) .

المعنوية وتدريب القادة (كتاب « الروح المعنوية المدنية» جمعه واطسون وماير) أنه « وجد أن التمرين تحت الإشراف ذا أهمية كبيرة فى تدريب القادة . فقد لا يدرى الرجل متى يكون مثيراً للضحك أو غير معقول التفكير أو نافذ الصبر . وقد لا يعلم متى يغتابه أو متى يرغبه . . . وبالتمرين والنقد ، يستطيع المشرف أن يتعلم استشفاف نقاط ضعفه ، ويصبح واعياً للطريقة التى تؤثر بها وسائله على رجاله . وبالإضافة إلى ذلك ، فهو يتعلم تقبل النقد والنصيحة . ومن أهم الفوائد التى يمكن الحصول عليها من التدريب على القيادة هى أن يصبح الفرد حساساً لاستجابات أعضاء جماعته (علم النفس فى الصناعة) .

الفصل التاسع
الإحباط

يواجه كل فرد — إن عاجلا أو آجلا — مواقف تفشل فيها معرفته ، وذكاؤه الفطرى ، وخبرته فى إحداث النتائج التى يبغيها . وحينما يندفع الفرد تجاه هدف ، ثم يتعرض شىء ما ليعوق تقدمه نحوه ، يقال إنه قد لاقى إحباطاً . ونمط السلوك الملائم فى مثل هذه الحالة هو ما وصفه ماير بأنه سلوك حل المشكلات حيث تحل فيه استجابات جديدة ذات طبيعة خلاقة تتناسب تناسباً حسناً مع كل المشاكل التى واجهها — محل أشكال الاستجابات المعتادة — ولكن ، عند ما لا تحل المشكلة — لسبب أو لآخر — ولا يستطيع الفرد أن يصل إلى الهدف ، فمن المحتمل أن ينتج عن ذلك درجة كبيرة أو قليلة من الإحباط . فإذا كانت الدوافع قليلة الأهمية نسبياً ، قد يتقبل الفرد الموقف ببساطة ويمضى فى طريقه . وفى بعض الأحيان قد يكتفى ببديل ، مثلما يفشل الفرد فى الحصول على صنف السجاير المفضل بالنسبة له ويقنع بصنف آخر . ولكن إذا ما كانت الدوافع قوية ، والهدف مهماً بالنسبة له ، يثار قدر كبير من الانفعال ، وتزداد الطاقة الناتجة ، ويعاد توجيه النشاط ، وموضوع هذا الفصل هو هذه الأشكال من الطاقة المعاد توجيهها ، حيث أنه ، على الرغم من أن ردود الأفعال للإحباط متغايرة وشخصية إلى درجة كبيرة ، فإن هناك أنماطاً معينة من ردود الأفعال عامة جداً ومن الأهمية بحيث يتعين معرفتها .

وتعتمد درجة الإحباط الناتج على عدة عوامل : على درجة تحمل الفرد ، وتاريخه السابق من الإحباط (الحالى وفى الحياة المبكرة) ، وتفسيره للموقف والضغط الذى يعمل تحته . فمن المحتمل أن هناك بعض الأفراد أكثر احتمالا — — من الناحية المزاجية — للإحباط من آخرين ، ومن المؤكد ، أن خبرات الطفولة تلعب دوراً على درجة عظيمة من الأهمية فى تحديد أى نوع من المواقف تخبر

على أنها مجلبة للإحباط وفى التأثير على درجة الأمن التى يحسها الفرود فى مقتبل حياته . فمثلا ، من المحتمل أن يكون المشرف المفترى مصدراً للإحباط بالنسبة لكل العمال فى قسمه ، ولكن العامل الذى طغى عليه والده فى الطفولة قد يحس بأن هذا الموقف لا يطاق . وتميل الخبرات الحديثة أيضاً لأن تؤثر على الاستجابة لموقف ما ، حتى إن الرجل الذى لاقى فى العمل إحباطاً شديداً يميل لأن « يضع أصابعه فى الشق » عند ما يواجه مصادر إحباط تافهة نسبياً فى المنزل . وفوق كل ذلك ، فالناس يتأثرون بالطريقة التى يخبر بها الموقف ذاتياً ، باتجاهاتهم وآمالهم فالعمال الذين يشتاطون غضباً عند ما يرون اثنين من المشرفين يتحدثان معاً ، إنما هم متأثرون باتجاه من الشك يجعلهم يفسرون ما يرونه على أساس افتراض أن المشرفين يتحدثان عنهم حديثاً غير مشجع ، والفلاح المصرى الذى يتقبل الجوع على أنه خبرة يومية ، غالباً ما يكون أقل إحباطاً — باحتمال أنه لا يستطيع الحصول على مزيد من الخبز — من العامل البريطانى الذى يجد أنه ليس فى استطاعته أن يشترى دراجة أو جهاز تلفزيون . وقد أورد ماير أيضاً أننا نحبط إذا كان سبب الإعاقة شخص آخر أكثر مما لو كان السبب موضوعات جمادية ، ما دمنا عرضة لأن نخبر الناس على أنهم مصادر للإثارة المتعمدة أكثر من أن نخبرهم على أنهم مشاكل غير شخصية . والطفل الذى لم يحس هذا التمييز بعد ، إنما تكون لعبه مصادر إحباط شديد أكثر من أمه . وأخيراً ، فعلى الرغم من أن كثيراً من أوجه الإحباط تنبنى على الصراع بين الفرد وبيئته ، فإن الحال دائماً هو أن الإنسان يحبط نفسه . فالرغبات المتصارعة داخل العقل قد تؤدى إلى الإحباط تماماً كالرغبات التى تتصارع مع البيئة المحيطة . فالوعى الذاتى قد يتصارع مع مطامع الفرد ، والحب مع الكراهية لنفس الشخص ، والرغبة فى الحياة المطمئنة بالمنزل مع الرغبة فى تحقيق النجاح فى العمل .

وهناك أربع سمات كبرى للسلوك المحبط ، نستطيع ملاحظة كل منها تواً ، وإظهارها تجريبياً فى المعمل. وهى العدوان ، والنكوص ، والتثبيت ، والإذعان ، وهى مهمة جداً فى فهم أنماط السلوك التى نجدها فى الصناعة ، وفى أمكنة أخرى

بالطبع ، حتى إنه من الضرورى أن نتناولها بتفصيل أكبر . وقبل البدء فى ذلك ، فلا بد من أن نذكر شيئاً عن طبيعة العدوان والإحباط ، وعلاقة كل منهما بالآخر ، والأساس السيكولوجى لهما .

ويبحث العدوان دائماً على أنه رغبة نوعية فى القسوة ، أو فى توقيع القصاص أو فى تحطيم الموضوع الموجه ضده . وقد افترض بعض الكتاب ، ومن بينهم فرويد ، أن مثل هذه الرغبات فطرية فى الجنس البشرى ، ويتضمن ذلك أن الناس باطشين وساديين « طبيعياً » ، ولا تضبط هذه الرغبات البدائية فى بعض الأحيان إلا بالصد أوبالتأثير الإعلائى للحضارة. ويبدو أنهذا الاعتقاد يستند على نوع من سوء الفهم اللفظى الموجود غالباً فى جذور الآراء المتعارضة فى العلوم الاجتماعية . « والعدوان » ، بأحد معانى الكلمة فطرى فى الواقع ، ولكنه لا يعادل الميل للسادية أو القسوة المتعمدة — إن العدوان ، فى جوهره ، هو الحاجة لعمل شىء ما للظروف المحزنة أو غير السارة إما بالتجنب أو بالسيطرة عليها . فالدافع — بالمعنى السيكولوجى — تجاه الموت والهدم ، والعدوان بالمعنى الأول ناحية واحدة من الرغبة فى الحياة ، ما دامت الحياة تحتاج لكل من الاقتراب من مصادر الإشباع وتجنب العوائق التى تحول دونها أو السيطرة عليها — وكما ذكر جوردون راترى تيلور «ما دامت كل أفعال الإنسان فى الواقع تتجه نحو تعديل البيئة الفيزيقية والنفسية ، فى مواجهة المصاعب العديدة فبالتالى توصف كلها بالضبط على أنها عدوانية . وبعبارة أخرى ، فالعدوان ليس شكلا نوعياً من النشاط تستطيع الإدارة الحريصة إزالته » (ظروف السعادة) . وما نصفه بأنه غضب وكراهية (« العدوان » بالمعنى الثانى للكلمة) إنما هما نتائج إحباط الدافع للتغلب على الصعوبات التى يواجهها الفرد ويصوران تجمع مخزون النشاط الذى يتكتل فى محاولة إيجاد مخرج للتعبير . والسادية ليست ، كما يفترض بعض الناس ، متطابقة مع الغضب والكراهية ، إنها تركيب مرضى للعدوان (بالمعنى الثانى للكلمة) والجنسية . وباختصار ، فالكائن — إذن — يوجه بالحاجة لأن يبقى فى مواقف يميل فيها لأن يتجه نحو الموضوعات التى ينظر إليها على أنها مرغوبة أو

بعيداً عما ينظر إليها على أنها غير سارة أو مضرة . وعند ما يثبت نجاح هذه العمليات ، يشعر الفرد بإحساس ذاتى يوصف بأنه إشباع أو راحة ، وتتبدد بمجهوداته القوى التى تجمعت قبل ذلك لهذه الغاية وتستقر عند المستوى السوى . ولكن عند ما توجد عوائق فى طريق الإشباع أوالتجنب من الصعب التغلب عليها ، فإن طاقة الفرد تزداد فى محاولة التغلب على العائق ويحس الفرد إحساساً ذاتياً بالغضب أو عدم السرور . وعند ما يشعر الفرد بأن الموقف تهديد حقيقى لتكامله (عقلياً وفيزيقياً) فقد تكون المشاعر غضباً ممتزجاً بالخوف والقلق . وبعبارة أخرى فإن الخوف والقلق والغضب لا يخبرهم الكائن إلا عند ما تفشل محاولاته للتوافق أو تبدو أنها على أبواب الفشل فى الحصول على النتائج .

وعند المستوى السيكولوجى ، تمثل الحالتان الانفعاليتان الأساسيتان — ردود الأفعال التجنبية (الخوف والغضب) والاستجابات الاقترابية (الحب والرغبة) — بتركيبى الجهاز العصبى المستقل الأول الذى يضبطهما مركز فى قاعدة الدماغ يعرف بالهيبوثلاموس . ويلاحظ هذا الجزء من الجهاز العصبى — فى الحيوانات الفقرية العليا — كليفة عصبية ذات ضواه (مجموعة أو كتلة من الخلايا العصبية) موزعة على أبعاد وتكمن على جانبى النخاع الشوكى فى ظهير البطن والصدر . ومن إحدى العقد الأساسية فى هذه الليفة ، الضفيرة الشمسية ، وهى معروفة بالاسم للرجل العادى . ووظيفة الجهاز المستقل هو أن يعد الكائن للطوارئ ، أو يسمح له بالاسترخاء عند ما لا يكون هناك طارىء . وهو فى الحقيقة ، مصدر تلك الأوجه من النشاط التى وصفناها بالتجمع للتغلب على عوائق الإشباع أو للهرب . فإذا ما لاحظنا حيواناً أو كائناً إنسانياً فى حالة خوف أو غضب ، نستطيع أن نرى تغيرات عديدة من طبيعة فسيولوجية . فتتسع حدقة العين ، ويخفق القلب سريعاً ، ويترك الدم الجلد والأحشاء الداخلية ليتراكم فى العضلات ويرتفع ضغط الدم ، وتصبح المعدة والأمعاء فى حالة تشنج . وهذه التغييرات تخدم وظيفة إعداد الكائن للعراك ، أو السيطرة على العقبات ، أو للهروب ، وقد أحدثها ما يسمى بالتركيب السمبتاوى من الجهاز العصبى المستقل .

والشحوب ، والخفقان ، والحدقات المتسعة ، وفى بعض الأحيان الإسهال أو تكرار التبول التى نلاحظها فى حالات الغضب أو القلق هى العلامات الخارجية لهذه التغيرات .

أما التركيب الآخر ، الجهاز الباراسمبتاوى ، فله التأثير المقابل . فتحت تأثيره ، تضيق حدقات العين ، وتهبط دقات القلب ويتجمع الدم فى الجلد والأحشاء الداخلية ، وينخفض ضغط الدم ، وترتخى المعدة والأمعاء . وفى هذه الحالة ، تكون العلامات الخارجية هى الجلد المتورد ، والتنفس والنبض المنخفضان والتقليل العام من التوتر الذى يتبع الرغبات المشبعة ، ويتبع بوضوح أكثر إشباع الجوع أو الرغبات الجنسية . فيكون الجسم معداً للاسترخاء . وسنرى فى مرحلة تالية دلالة هذه التغيرات الفسيولوجية .

والغضب هو أحد علامات الإحباط الواضحة ، وقد كان فرويد أحد الأوائل الذين برهنوا على أن الفرد يعالج الغضب ، الذى يتبع الخبرات الإحباطية بطرق عديدة مختلفة . فأولا — وربما كان ذلك هو الأكثر حدوثاً — قد يوجه ضد الموضوع أو الشخص الذى خبر على أنه مصدرا للإحباط . وقد تؤدى هذه إلى أشكال متعددة من الهجوم المباشر القليل أو الكثير . فقد يعتدى العامل الغاضب على رئيسه المباشر ، أو يهاجمه فى شكل أكثر تقنعاً ، فقد يسىء إلى سمعته أو يحض على القيل والقال فى حقه . ولكن ، دائماً ما تظهر المواقف التى لا يستطيع فيها أن يقوم بهذا الهجوم المباشر . فقد يكون مصدر الإحباط غير شخصى ، حيث لا نستطيع أن نرجعه مباشرة إلى أى فرد (كما يحدث فى حالة التعطل ، أو عدم الارتياح المبهم الذى يشعر به العمال فى مصانع عديدة) ، أو قد يعرف المصدر الفعلى للإحباط ولكنه يكون مصدر خوفٍ (مثل المشرف العنيد ، أو الرئيس الذى يضع مصير الفرد بين كفيه) . وفى هذه الظروف ، فقد يستخدم الميكانيزم الذى عرف بالإزاحة أو « الفدو » ويتحول الاستياء نحو موضوع أكثر أمناً . فقد يقيم العامل المستاء مشاجرة مع زوجته أو يركل القطة ، أو يضرب أطفاله ، أو قد يكون أكثر بنائية ، فيعبر عن مشاعره بقطع الأخشاب

أو بالسب والوعيد ، أو ممارسة تمرينات عنيفة أو مزاح خشن ذات طبيعة عدوانية وغالباً ما يلفظ العامل الأضعف أو الأقل شعبية أو الغير اجتماعى فى قسم ما (كما رأينا فى حالة تجربة ليفين على بناء الجماعة) ، ويعانى من مشرف ممقوت أو جو مصنع مثير للإحباط . وقد يتطور الفرد المحبط فيما بعد إلى نمط الإنسان الذى نقول عليه إنه « حامل الدنيا على رأسه » . وتظهر المجموعة المحبطة قدراً غير عادى من القيل والقال ، والتشاحن ، وتخريب المهمات . ومن المحتمل أن يتجه الاستياء نحو المجموعات الأخرى الخارجية ، رغبة فى المحافظة على السلم داخل الجماعة . فالألمان ، مثلاً ، قد احتفظوا بتماسكهم الداخلى فى مواجهة الإحباط بكره اليهود والبلشفيين ، وكذا قد يجد إحباط جماعة النوبة الواحدة أو قسم فى مصنع تعبيراً فى شكل كراهية لا معنى لها لجماعة النوبة الأخرى أو لقسم آخر ، كراهية لا ترتبط بإحباطهم بالمعنى الموضوعى . وقد وصف سميث H.K. Smith فى كتابه « القطار الأخير من برلين » كيف أن الألمان — بازدياد إحباطهم دون أن يتمكنوا من الحصول على كبش الفداء (حيث قتل معظم اليهود أو سجنوا ، كما أصبح البلشفيون أصدقاء بصورة مؤقتة طبقاً لميثاق هتلر — ستالين) — قد أصبحوا مضايقين لبعضهم فى عربات النقل . وقد كانت أتفه الأحداث بين المسافرين بالعربات تؤدى إلى تدخلهم فيها ومشاركتهم فى المناقشة . فكانوا يستعينون بالموضوعات البديلة لعدم قدرتهم على مهاجمة المصادر الأساسية للإحباط أو كبش الفداء . وعادة ما يوجد فى العالم الذى يكون فيه الإحباط قدراً محتوماً على معظم الناس علاقة معكوسة بين كمية العدوان داخل المجتمع وكميته الموجهة إلى الخارج . فحينما تكون الأمة فى سلام، فإن الاستياء يرتفع بين الإدارات والمستخدمين ، الذى يتناسى وقت الحرب وكأنه يتجه ضد عدو خارجى . فالقتال بين الدول هو إحدى الطرق المؤكدة للحصول على السلم داخل الحدود القومية ، ومن هنا جاءت الروح المعنوية المرتفعة والصداقة بهذا البلد خلال الحرب ، حين اتجهت كل مشاعر الكراهية ضد الألمان . ولكن هناك — بالطبع — طريقة أسلم بكثير لتخفيف حدة الكراهية ، وهى تقليل كمية الإحباط ، كما حدث فى

مجتمعات صغيرة وسلمية كالأرابش . فالإحباط — إذن — يؤثر على اتجاهات أعضاء الجماعة، حتى إنهم قد يفسرون الثناء على أنه إهانات ، ويستمرون فى حالة تحفز ، ويميلون عادة إلى الشك ، وحينما يكون الإحباط على درجة ضئيلة أو بالنسبة لعدد قليل من الأعضاء، فإن الاستياء الناتج قد يكون بنائياً حقاً ، ومتجهاً بصورة أكثر مسئولية ضد مصادر الغضب . ولكن عند ما يكون الإحباط شديداً ومؤثراً على عدد أكبر من الناس ، فسيصبح الاستياء عرضة لأن يكون عاماً وغير معقول كلية وموجهاً ضد أفراد أبرياء تماماً . ومن السهل أن نعرف وجود الجو المثير للإحباط فى المصنع من ظهور أعراض ، كالنقد الزائد للإدارة ، والقيل والقال ، والإفصاح عن مظاهر الغضب ، وتحطيم المهمات ، والاتجاهات السياسية الحربية ، والغياب ، والعصاب ، كذا تكون الإنتاجية — بالطبع — منخفضة . وينظر إلى هذه الأعراض دائماً كدليل على أن بعض الأمور تجرى بصورة خاطئة ، ولا بد من اتخاذ بعض الخطوات البنائية فى الحال لإصلاحها .
ولسوء الحظ ، فإن الاستجابة العامة للإدارة — كما رأينا فى مكان آخر — هو الارتياع ، ومحاولة فرض نظم أكثر صراحة وجزاءات أشد قسوة ، وأن تصب جام غضبها على كل من العمال ونقاباتهم . وهذه تؤدى إلى إحباط أشد، واستياء أكثر وتخريب أكبر ، ولن تزيد الموقف إلا تفاقماً . وإذا ما تمادت فى ذلك ، سيخر العمال على ركبتيهم ، والنتيجة النهائية ستكون كراهية مكتومة تؤدى إلى تسميم العلاقات بين الإدارة والعمال لمدة طويلة، أو ربما قام العمال بالإضراب.

والطريقة النهائية للتعامل مع الاستياء ، التى وصفها فرويد — هى من طبيعة مرضية ، على الرغم من أنها قد تتساوى جزئياً مع ما وصفه السيكلوجيون الآخرون بأنه « الاستسلام » أو التبلد . وهذه هى عملية الانعكاس ، حيث تفشل الكراهية ، لأسباب عديدة ، فى أن تجد مخرجاً ، فترتد إلى الفرد نفسه ، مسببة كراهية الذات أو الاكتئاب . وقد ينتج الانعكاس من ثلاث مواقف عامة . أولا ، قد تكون المنافذ الخارجية مسدودة ، ولا يستطيع الفرد التخلص من استيائه — ويؤدى ذلك إلى « أن يسوى الفرد فى مصيره » . وثانياً قد يكون من

المستحيل مهاجمة مصدر الإحباط لأنه محبوب أيضاً — وهذا موقف مركب من الحب والكراهية ، أو ما وصفه الأطباء النفسيون « بالتناقض الوجدانى » الذى يحس به الفرد تجاه موضوع واحد . وثالثاً ، فإن هناك بعض الأفراد ممن شبوا على الاعتقاد بأن أى شكل من العدوان إنما هو عمل خاطىء ، وقد يؤدى هذا الخوف من عدوانهم إلى الانعكاس الذى يؤدى بدوره إلى الاكتئاب الشديد . ويؤدى الموقفان الثانى والثالث إلى حالات الاكتئاب الشاذ التى تنتهى بالفرد غالباً إلى الانتحار . وهى مرضية ، إلا فى حالاتها الخفيفة ، ولكن من المهم للمديرين أن يدركوا الدور الذى تلعبه الصناعة فى إحداثها فى الأشخاص المزودين باستعداد سابق — فالرجل الذى ينظر دائماً إليه على أنه « الخادم المخلص » لمصنع متسلط ، هو دائماً الشخص الخانع الذى لا يستطيع تأكيد نفسه (وبالطبع ، هذا تماماً هو سبب تقديره) . ولكن ، قد يحين الوقت ، عند ما يؤدى الإحباط المتراكم إلى الانهيار الذى قد يأخذ شكل الاكتئاب الذهانى ، أو محاولة الانتحار ، أو الأمراض السيكوسوماتية كارتفاع ضغط الدم . ومن مآسى الحياة ، أن هذه الظروف تحدث بصورة مستديمة عند نوع الرجال أو النساء ذوات الضمائر الحية والعمل الشاق ، والضبط الزائد . ومن السهل أن يساق هؤلاء الناس إلى أبعد الحدود مع أخطر النتائج لأنهم يبدون من ذوى العزائم . ولا بد للمدير الحريص من أن يكون ثاقب النظر دائماً لعلامات الانهيار القريب « لخادمه الأمين » . إنه ليس من السواء أن نكون مخلصين إخلاصاً زائداً عن الطبيعى للعمل .

والخاصية الثانية السلوك المحبط هى النكوص . فالناس المحبطين يميلون إلى ترك المحاولات البنائية لحل مشكلاتهم ، والنكوص إلى سلوك أكثر بدائية وطفلية . وترى الأمثلة القصوى لهذه العملية فى العصاب والذهان اللذان يسببهما الإحباط الطويل ، إما لعوامل نفسية داخلية أو لعوامل خارجية ، مقررة سلفاً بخبرات الطفولة (فى حالة العصاب) ، أو بتركيب من خبرات الطفولة وعوامل عضوية (فى حالة الذهان) . ولكن الناس الأسوياء يظهرون سلوكاً نكوصياً عند ما يواجهون مواقف لا يجدون لها حلاً . فالرجل الذى يفشل فى أن يدير عربته ثم

يشرع فى جرها إنما يوضح عملية النكوص ، وكذلك المدير أو المشرف الذى ينغمس فى تشنجات عصبية عند ما يواجه إحباطاً . وقد أثبت كل من باركر Barker ودمبو Dambo وليفين Lewin تجريبياً أن الإحباط الطفيف للأطفال قد يؤدى إلى الانخفاض فى العمر العقلى لحوالى سنتين أو أكثر ، وبعبارة أخرى يصبح لعبهم ، بصورة مؤقتة ، أقل بنائية ويشبه لعب الأطفال الأصغر منهم بسنتين . كما يحدث أيضاً ازدياد فى العدوانية . وقد لوحظت نتائج مشابهة فى تجربة ليفين على بناء الجماعة التى وصفت آنفاً . ويظهر الناس الذين لاقوا إحباطاً نكوصاً بأن يصبحوا أكثر قابلية للإيحاء وأقل قدرة على النقد . فهم على استعداد لتصديق ما يقال لهم ، على شريطة أن يوافق — بالطبع — ما يرغبون تصديقه ، ويذرون العقل أدراج الرياح ، وينظرون إلى الماضى بالمحبة وللمستقبل بالقلق ، راغبين العودة إلى « الأيام الحلوة الحوالى » . والأعراض الأساسية للنكوص فى الصناعة ، هى الافتقار إلى الضبط الانفعالى ، والقابلية للإشاعات ، والتنظيم الاجتماعى غير الصحيح ، والولاء الأعمى لبعض الناس أو المنظمات . والتخريبية الحمقاء هى أيضاً عرض للنكوص . والحساسية الزائدة من جانب الإدارة ، ورفض تفويض السلطة ، وعدم القدرة على التمييز بين الطابات المعقولة وغير المعقولة ، والتعميمات الحمقاء على موضوعات العمل أو الموضوعات السياسية ، إنما هى أدلة على النكوص . وعدم القدرة على إقامة التمييزات النهائية ، التى بدونها تصبح الإدارة الناجحة مستحيلة ، إنما هى علامة على النكوص أو الذكاء المنحط.

والخاصية الثالثة للسلوك المحبط هى التثبيت ، الذى قد نعرفه بأنه الإجبار على الاستمرار بنمط من العمل ليست له قيمة تكيفية . فنفس العمل يكرر المرة تلو المرة على الرغم من أن الخبرة توضح أنه لن يغنى شيئاً . ومن آثار الإحباط أنه يجمد الاستجابات القديمة والمعتادة ويمنع استخدام الاستجابات الجديدة والأكثر فاعلية . وسلوك الفرد المثبت — على عكس النكوص التام — قد يكون له كل مظاهر السلوك السوى ، ولكن الفرق الحقيقى يكمن فى جموده . وقد أوضح ماير أنه بينما تتحطم العادات بشكل سوى عند ما تفشل فى تحقيق الإشباع أو عند ما

تؤدى إلى العقاب ، فالتثبيت يصبح أكثر قوة تحت هذه الظروف (الإحباط – دراسة على السلوك القاصر دون الهدف ، نورمان ماير) ومن الممكن ، فى الحقيقة تحويل عادة سوية إلى مثبتة بالعقاب الزائد جداً . وهذه غالباً ما ترى فى الأطفال الذين يتكون لديهم ميل متسلط للاستمرار فى القيام ببعض الأعمال بصورة عمياء عند ما يعاقبون عليها أشد العقاب . وقد استنتج ماير أن العقاب قد يكون له أثران مختلفان تماماً على الفرد . فإما أن يكون أثره عكس أثر المكافأة ، كتثبيط الهمة من تكرار العمل ، وإما أن يعمل كعامل محبط ، فيؤدى إلى التثبيت والأغراض الأخرى للإحباط . وبالتالى فالعقاب أداه خطره ، طالما أن له آثاراً مضادة للآثار المرغوب فيها كلية . والسمات العامة للتثبيت فى الصناعة ، هى عدم القدرة على تقبل التغير ، والرفض الشديد الأعمى والعناد لتقبل الحقائق الجديدة عند ما لا تؤيد الخبرة الحقائق القديمة ، ونمط السلوك الذى يسلكه المدير الذى يستمر فى زيادة الجزاءات عند ما يرى أنهم لا يزيدون الظروف إلا سوءاً . والميل إلى المضى ، إصراراً منه بأن المال هو أكثر البواعث اجتذاباً عند ما توضح الخبرة اليومية خطأ مثل هذا الاعتقاد إنما هو مثال للتثبيت . ويوضح معظم السلوك المحبط فى الصناعة تركيباً من العدوانية ، والنكوص ، والتثبيت : « إن انتشار إشاعة بأن شخصاً شهيراً قد أصيب بالجنون ، إنما هو فعل عدوانى ، وتصديقها يدل على قابلية للإيحاء وافتقار للاتجاه النقدى ، متضمناً ذلك ميولا نكوصية ، والإصرار على هذا الرأى ، رغماً عن إثبات العكس ، إنما يدل على التثبيت » (علم النفس فى الصناعة) . ومن الظواهر الشيقة التى ترتبط بالتثبيت ، والتى فشل كثير من السيكولوجيين فى ملاحظتها ، هى ما وضعها سنيج Snygg وكومبز Combs « بالرؤيا السردابية tunnelvision » (السلوك الفردى) . فقد لاحظا هذان الكاتبان أن مجال انتباه الفرد – تحت التهديد – يميل إلى الانكماش ويستعد هو للدفاع عن نفسه ، حتى إنه يصبح أكثر ميلا عن ذى قبل لتغيير آرائه – كما رأينا . فعند ما نهاجم وجهات نظر سياسية أو دينية لرجل ما مثلا ، فإن قدرته على الحكم عليها بصدر رحب تصبح أقل ، ويصبح مجال رؤياه أضيق ، ويتمسك بالمعتقدات بشدة أكثر من ذى قبل . أى أنها تصبح مثبتة.

وأخيراً فقد يؤدى الإحباط المستديم فى ظروف معينة إلى التبلد أو الاستسلام . وهذا الميكانيزم ، كما افترض سابقاً ، قد ينبنى جزئياً على انعكاس العدوان ، بيد أنه يبدو أن هناك عملية منفصلة تماماً نجد فيها التبلد الحقيقى ، وهى « ترك » كل المحاولات للتكييف دون أن يحدث الانعكاس . « ومن الممكن أن تكون هذه الطريقة العامة فى تناول الإحباط إما مؤقتة أو دائمة ، وتستطيع أن تعبر عن نفسها بصورة واضحة على وجه وقامة « الرجل ذى المحراث » أو تلك الروح المهزومة التى لا تجد مخرجاً ، ولا تستطيع الهرب ، والتى يكون ملجؤها الوحيد ضد الضغوط المتجددة هو بقاؤها ضحلة لا حياة فيها . (جاردنر مورفى G. Murphy ، الشخصية — منهج بيو اجتماعى) . وقد لوحظت أكثر الأمثلة وضوحاً للتبلد والاستسلام بين اللاجئين من النازية الألمانية (البورت وبرونر وجاندروف فى مثال من كتاب Personality in nature, society and culture تأليف كلا كهون Kluckhon وموری Murry ، وبين العمال العاطلين (لازارسفيلد P.F. Lazarsfeld وزاوادسكى Zawadzki) . وقد وصف لازارسفيلد وزاوادسكى فى مقالهم « النتائج السيكلوجية للبطالة » (مجلة علم النفس الاجتماعى ١٩٣٦ ، ٦) الاستسلام للأشخاص العاطلين فى تفاصيل مسهبة . فقد لاحظا أن الرجال فى قرية من قرى النمسا غير المتكاملة اقتصادياً — حيث أجريا دراستهما — لا يشغلون أنفسهم فى محاولة إيجاد عمل أو حتى فى الترويح عن أنفسهم بهواياتهم . فهم كالحيوانات ذات البيات الشتوى ، لا نجدهم إلا فى حالة من توقف الحيوية . وقد وصف أحد النجارين ، وهو متزوج فى حوالى الثلاثين من عمره كيف أنه ، بعد الرفد ، كان فى بادىء الأمر مستاء بشكل ثورى ، وقلقاً ، ومكتئباً . وقد حاول يائساً بعض الوقت أن يجد عملا ، ولكنه — بعد عدة محاولات عابثة — أصبح أخيراً غير مبال ، قال : « لقد قررت ألا أذهب إلى أى مكان بعد الآن ، ومنذ شهور — أصبحت أرقد تحت أشعة الشمس — منتظراً بهدوء اليوم الذى تأتى فيه زوجتى لتخبرنى بأنها قد أنفقت آخر نقودها ، ولا يريد البقال أن يفتح لنا حساباً . ولكننا على الرمق الأخير ، وأنا أسأل نفسى ماذا سيفعل بنا القدر فى

النهاية » وقد وصف لازارسفيلد وإيزنبرج P. Eisenberg صورة مشابهة فى مقال بعنوان « الآثار السيكلوجية للبطالة » (النشرة السيكلوجية ، ١٩٣٨ ، ٣٥) ، فقد كتبا يقولان « إن المرحلة الأخيرة للبطالة تتضمن ضيقاً عاماً لأوجه النشاط وكذلك لنظرة المرء فيما يتعلق بمستقبل الحياة . وهناك أيضاً ضيق فى الرغبات والحاجات . إلا أن هناك حداً لا يستطيع هذا الضيق تخطية ، وإلا حدث الانهيار » .

وقد وضع الدكتور هيلد هملڤيت H. Himmelwiet قائمة من أنماط معينة من المواقف اتضحت ، تجريبياً ، على أنها محبطة للغاية ، وذلك فى استعراض العمل التجريبى الحديث على الإحباط الذى تضمنه كتاب الأستاذ بير T.H.Pear « العوامل السيكلوجية للحرب والسلام » . وتتضمن هذه : (١) الابتعاد دون مبرر عن الموضوعات المرغوب فيها ، ومنع الأفراد من تكملة العمل ، والإدخال فى روع الأشخاص إحساساً بالفشل ، وتشكيكاً لقدراتهم الخاصة ، وكبح جماح انسياق الفرد نحو التعبير عن نفسه وتأكيد الذات وذلك بالتدخل من الخارج ، والإحباط الراجع إلى الامتلاء (زيادة الإشباع) ، والإحباط الراجع إلى وجود عدم اتفاق بين الرغبة لحل عمل ما والقدرة على حله ، والقيادة غير المرضية. وسنلاحظ كيف أن كثيراً من هذه الظروف موجود حالياً فى معظم المصانع .

والمجالات الصناعية التى تعكس بوضوح وجود اتجاهات من الإحباط هى كالتالى :

١ — الإنتاج : كما وكيفاً واقتصاداً .

٢ — الحوادث والأمراض الصناعية .

٣ — الغياب والإضراب .

٤ — العصاب ، والاعتلال الصحى والتعب الصناعى .

٥ — التنقل فى العمل .

وقد نوقشت بعض هذه الموضوعات ولا تحتاج إلى المزيد هنا . ومن المستحيل فى مثل هذا المقام الضيق أن نعالج بالتفصيل كل الآثار الممكنة للإحباط ، ولذا ، نكتفى بالإشارة فقط إلى تلك التى تندرج تحت موضوع الحوادث ، والتعب ، والاعتلال .

وترتبط الحوادث فى المصنع بعدة عوامل . فالصحة العامة ، والعمر والخبرة والتعب ، والظروف الجوية ، والحرارة ، نراها كلها متعلقة فى تسبيبها للعامل . ففى دراسة مسحية بمنطقة برمنجهام ، اتضح أنه فى المصنع الهندسى للصناعات الخفيفة ، يصاب عدد من العمال يومياً يتراوح من ٧ إلى ١٠ ٪ . ويصاب فى السنة حوالى ٣ ٪ من عمال المصانع ، مسبباً ذلك غيابهم عن العمل لأكثر من ثلاثة أيام ، ويبلغ متوسط الزمن الضائع بسبب الإصابة من ٢٤ إلى ٣١ يوماً (انظر مقال الدكتور بال J.D. Bull « الإصابات الصناعية » فى النشرة الطبية البريطانية ١٩٥٠ ، ٧، ٦٩) . إلا أننا – هنا – لن نسهب الحديث عن العوامل الفسيولوجية أو العوامل الكامنة فى البيئة الفيزيقية التى تؤثر فى نسبة الحوادث ، ما دامت هذه الموضوعات قد عولجت بشكل مناسب فى معظم كتب علم النفس الصناعى . وبدلا من ذلك ، سنعالج العوامل السيكولوجية والاجتماعية التى تحدد ما يعرف عامة بالقابلية للإصابة بالحوادث .

وقد كان هناك ١٩٣٤٧٥ حادثة بالمصانع البريطانية عام ١٩٣٩ تضمنت تغيب لمدة ثلاثة أيام أو أكثر . وقد كانت ١١٠٤ من هذه الحوادث قضاء وقدراً ، ولذا يتضح أنه من المهم أن لا نكتشف أى الظروف فى البيئة تؤدى إلى أعلى نسبة حوادث فحسب ، بل أيضاً أى الظروف السيكولوجية داخل الفرد لها هذا الأثر . وبعبارة أخرى ، فنحن نريد أن نعرف إذا ما كان بعض الناس أميل إلى ارتكاب الحوادث عن غيرهم ، وإذا ما كان الأمر كذلك ، فكيف نكتشف مثل هؤلاء الناس ونساعدهم .

وعند ما ننظر فى توزيع الحوادث فى مجموع ما ، يتضح أنها توزع طبقاً لواحد أو آخر من هذه المبادئ العامة الأربعة :

١ — قد يكون التوزيع عشوائياً تماماً بمعنى أن كل الأفراد يكونون عرضة للحوادث بالتساوى .

٢ — قد يكون هناك توزيعاً عادلاً ، حيث نجد الرجل الذى يرتكب حادثة لا يميل نسبياً إلى ارتكاب أخرى لبعض الوقت .

٣ — وقد تكون الحال — على عكس النقطة الثانية — أن الرجل الذى ارتكب حادثة حديثاً يكون أميل إلى ارتكاب حوادث أخرى .

٤ — والاحتمال الأخير أن بعض الأفراد مكوّنين على أنهم أكثر قابلية لإحداث الحوادث عن الآخرين ، سواء لأسباب سيكولوجية أو بيولوجية .

ونستطيع الكشف عن هذه الاحتمالات بملاحظة سجلات الحوادث لمختلف الناس لفترة من الوقت أو لفترتين منفصلتين . فإذا كان المبدأ الأول صادقاً ، فسيكون التوزيع — إذن — عشوائياً تماماً ، وإذا صح المبدأ الثانى ، فسنجد أن النسبة العالية للحوادث فى فترة واحدة متبوعة بنسبة منخفضة للحوادث فى الفترة الثانية ، وإذا صح المبدأ الثالث فسنجد أن النسبة العالية للحوادث فى فترة واحدة متبوعة بنسبة أعلى فى الفترة التالية ، وأخيراً ، فإذا كان المبدأ الرابع صحيحاً ، فسيميل بعض الأفراد للحصول على نسبة عالية على الدوام فى كل الفترات . وقد لاحظ جرينوود M. Greenwood وودز H.M.Woods عند حلهم لمجلس أبحاث التعب الصناعى عام ١٩١٩ أن المبدأ الرابع هو الفرض الصحيح ، حتى إنه — فى المجموعة التى درست — حدثت ٨٠ ٪ من الحوادث لـ ٢٠ ٪ فقط من العمال . وقد تأيدت هذه النتيجة بالدراسات العديدة فى كل من الحوادث الصناعية وحوادث الطريق . وقد أورد الدكتور رونالد ماكيث R. Mackeith فى مقال بعنوان « القابلية للحوادث » (مجلة البيولوجيا الجديدة ، ١١ ، ١٩٥١) إحصائيات من شركة أمريكية للتأمين حللت سلسلة من الحوادث الصناعية . وقد وجدت هذه الشركة أن المخاطر الميكانيكية تسبب أقل من ٩ ٪ من الحوادث ، والعيوب الفيزيقية والعقلية حوالى ٣ ٪ ، والافتقار إلى المهارة أقل من ٨ ٪ . وترجع

ال ٨٠ ٪ الباقية إلى عيوب الشخصية فى شكل الميل للحوادث . وقد قامت الدكتورة فلاندر دنبار Flander Dunbar بدراسة خاصة للمرضى الذين ارتكبوا حوادث ، وقد أوضح عملها ما يلى :

١ — أن ٨٠ ٪ من أولئك الذين ارتكبوا حادثاً خطيراً ، يميلون إلى ارتكاب حوادث أخرى ولهم شخصية خاصة . أما الـ ٢٠ ٪ الباقية فهم أسوياء لحد ما ، وليس لهم نمط خاص من الشخصية ولا يميلون إلى ارتكاب حوادث أكثر .

٢ — الناس المعروفين بارتكاب العديد من الحوادث الصغيرة يميلون إلى ارتكاب حادثة خطيرة . وعند مقارنتهم بمجموعة من مرضى القلب ، وجدوا أن ٧٦ ٪ من المرض الكلى فى تاريخهم السابق نتيجة للحوادث ، بالمقارنة بـ ٢ ٪ فقط من حالات مرضى القلب .

٣ — الأفراد القابلون للحوادث عادة ما يكون لهم سجلات صحية طيبة ، ولا يعانون — خاصة — من أمراض البرد وسوء الهضم .

٤ — أنهم ليسوا حمقى ، أو خاملين ، بل يميلون لأن يكونوا رجالا حاضرى البديهة للعمل ، وبالأحرى متبصرين .

٥ — الأفراد المعرضون للحوادث أفراد مندفعين عامة يركزون على الملذات اليومية ولا يهتمون بالأهداف البعيدة ، إلا لماماً . وهم غالباً مستائين من السلطة ، وقد وجدت دانبار أن نمط شخصياتهم متطابق تطابقاً شديداً مع نمط شخصيات الأحداث الجانحين ، باستثناء أن هذا يكسر القانون وذاك يكسر ضلوعه . وقد وجد الباحثون المحدثون ارتباطاً إيجابياً قوياً بين القابلية للحوادث والتغيب المتعمد .

وقد يظن أن ثمة وسيلة واضحة لمنع الحوادث تنحصر فى جعل الآلة معصومة بقدر الإمكان . وهذا ، بالطبع ، لا بد أن يحدث بالضرورة . إلا أن فارمر Farmer قد اقتبس قول رئيس مفتشى المصانع «مهما كانت صيانة الآلة جيدة ، فإننا لا نستطيع أن نتوقع أكثر من ١٠ ٪ انخفاضاً فى نسبة الحوادث » .

كما أن دانبار قد اقتبست حالة شركة للأدوات الشعبية العامة خفضت أربعة أخماس نسبة الحوادث بها بوسيلة بسيطة هى نقل الرجال ذوى سجلات السير السيئة إلى عمل آخر . وقد وجد أن نفس الرجال ، بدلا من إحداث الإصابات بالتصادم مع العربات العامة ، فإنهم أصبحوا يصيبون أنفسهم بالمنزل . وعلى الرغم من أن القابلية للحوادث ينظر إليها حتى الآن على أنها عصاب تطور منذ مدة قبل أن يلتحق الفرد بالمصنع ، فإن البحوث الحديثة (مثل بحث الدكتور باترسون T.T. Paterson من جامعة جلاسجو) تنحو بدرجة متزايدة نحو توضيح دلالة العوامل الاجتماعية والثقافية . فعمال مناجم الفحم ، من نفس القرية وهم يقومون بنفس العمل فى منجمين مختلفين ، قد ترتفع نسبة الحوادث فى إحداهما ثلاثة أضعافها فى الآخر . ونستطيع إرجاع مثل هذه الفروق إلى الاختلاف فى الروح المعنوية فقط . وقد أوضح الدكتور باترسون أيضاً كيف أن الإحباط المتجمع فى كتيبة جوية قد أدى إلى ازدياد عدد التصادم فى الطيران والذى قد قل فى تكراره بإبعاد مصادر الإحباط .

وقد لاقى انهيار الفرض الآلى الذى ينظر إلى الإنسان باعتباره آلة ، ترديدات هامة فى مجال الطب أثرت — بالتالى — على التدريب ، لا فى الطب الصناعى فحسب ، بل أيضاً فى الإدارة وعلم النفس الصناعى . فقد تخلى الأطباء عن فكرة أن فى كل مريض بالضرورة عيباً أو مرضاً فريداً فيه ، يكون « سبباً » فى سقمه ، وأن وسائل العلاج هى « إصلاح الآلة » ، وأن المرض إنما هو حادث عرضى لا يكون المريض مسؤولا عنه أكثر من مسئوليته لو وقعت فوق رأسه وهو شارد لوحاً من السقف خلال عاصفة . فالعلاقة بين « الجسم » و « العقل » وثيقة الصلة — مهما كانت دلالة هاتين الكلمتين — حتى إن الفرد لا يستطيع أن يتحدث إلا عن كائن موحد فى العمل . والمرض — باستعمال هذه الكلمة فى أوسع معانيها التى تدل على الافتقار إلى الشعور بالراحة أو الفشل فى التوافق الصحيح — إنما هو مجموع ردود أفعال الفرد للتهديدات الموجهة ضد تكامله العقلى والفيزيقى . وما نعرفه على أنه أعراض إنما هو — إلى حد كبير —

ردود الأفعال الدفاعية للكائن عند ما يواجه بعض التّهديدات المعينة مثل : (١) عدوى البكتريا والفيروس والفطريات . (٢) إغارات الحشرات ، (٣) التسممات ، (٤) التحطم الآلى ، (٥) نقص التغذية ، وزيادتها ، وعدم توازنها ، (٦) التطرف فى الحرارة والبرودة والتعرض للأعاصير وغير ذلك ، (٧) القابلية المرضية (٨) والتعب ، (٩) الضغوط الانفعالية ، بما يصاحبها من أعراض فسيولوجية للخوف والغضب والقلق ، وهكذا . فالضغوط الانفعالية التى لا نجد فيها قلقاً فعلياً للكائن — يمكن أن تحدث استجابات فسيولوجية تؤدى إلى تلف بنائى فعلى . هذا التلف البنائى يمكن أن يكون من الشدة بحيث يسبب الموت (الدكتور سول L.J. Saul « قواعد السلوك الإنسانى » [١] .

وتحدث الشدة الانفعالية آثارها على الفرد خلال توسط الجهاز العصبى المستقل . وربما كانت أبسط الطرق لتوضيح هذه العلاقة هى القول بأن الأمراض السيكوسوماتية (أى بمعنى تلك الاضطرابات التى تكون ، فى أغلبها ، انفعالية الأصل ، حيث إن كل الطب سيكوسوماتياً أو يجب أن يكون كذلك) إنما هى استجابات عارضة قد أصبحت ثابتة ومتجمدة فى بناء الجسم . فالإنسان القلق بصورة مؤقتة ، قد يجد صعوبة فى هضم طعامه ، ولكن الإنسان القلق بصورة مزمنة يصاب بقرحة فى الأمعاء تبعاً لأساس وراثى وتطورى والرجل الحانق يصاب بارتفاع ضغط الدم الذى يستمر مرتفعا وقد يقضى عليه يوماً ما . ومن بين الأمراض التى ترجع إلى الشدة الانفعالية ، نحصى قرحة المعدة والأمعاء ، والتهاب القولون ، وفرط التوتر الجوهرى ، والذبحة الصدرية ، وتجلط الشريان التاجى ، وكثيراً من حالات نزيف المخ وتجلطه ، والربو ، والرشح ، والصداع النصفى ، والحساسية للأمراض الأخرى ، ومعظم أمراض النساء وداء المفاصل ، والتهاب الأنسجة الليفية ، وتسمم الغدة الدرقية (الجويتر) ، وكثيراً من حالات

---

(١) أحدث الأستاذ هانز سيلى H. Selye من مونتريل ، تصلباً فى الشرايين والتهاباً فيها ، وتوتراً زائداً عند الفئران بتعريضهم مدة طويلة للخوف بإحداث ضوضاء (أجراس وصفير) وأضواء خاطفة (المؤلف)

السكر والسمنة المفرطة ، والتعلبة (نوع من الصلع) ، والغالبية العظمى من أمراض الجلد التى لا ترجع إلى العدوى ، ومعظم التهابات الجلد التى ترجع إلى الصناعة ، وكثيراً من حالات اللمباجو والحالات العصبية وعرق النساء . وهناك أمراض أخرى ، على الرغم من أنها ترجع إلى العدوى أو إلى أسباب عضوية عديدة فإن لها عنصراً سيكولوجياً كبيراً : فمثلا ، الأمراض التناسلية ، إنما هى عدوى ، ولكن الفرد الذى يضع نفسه فى وضع يحصل فيه على مثل هذه الأمراض يعانى من عصاب . وقد تكون العوامل السيكولوجية استعداداً الدرن الرئوى (انظر « نظرات طبيب عقلى للدرن » تأليف ويتكوور Wittkower [1] .

وليس اهتمامنا الحالى بالنواحى السيكوسوماتية والسيكولوجية للمرض نتيجة لانخفاض أوجه العدوى الوبائية الخطيرة فقط ، إنه لسوء الحظ نتيجة لأن الاضطرابات السيكولوجية فى ازدياد . فمثلا ، كان العزل من الجيش خلال الحرب العالمية الأولى بسبب التهاب المعدة وقرحة المعدة فى الخمسة عشر شهراً الأولى ٧٠٩ حالة ، بينما بلغ العزل خلال السبعة وعشرين شهراً الأولى من الحرب العالمية الثانية الراجع إلى القرحة الببسينية وحدها ٢٣٥٧٤ . وقد ارتفعت نسبة الوفيات فى إنجلترا بسبب تسمم الغدة الدرقية (الجويتر) ما بين عامى ١٩٠٠ و ١٩٣٦ إلى ٤٠٠ ٪ فى الذكور و ٢٣٠ ٪ فى الإناث — على الرغم من تحسن وسائل العلاج . وقد قدر أنه فى عام ١٩٢٤ توفى بالولايات المتحدة حوالى ١٤٠٠٠٠ نتيجة لضغط الدم المرتفع ، إلا أن هذا الرقم قد ارتفع عام ١٩٤٠ إلى ٣٧٥٠٠٠ . وأكثر من ذلك ، فقد سجل أن نصف عدد الأسرة بالمستشفيات فى الولايات المتحدة يشغلها مرضى العقول ، وأن واحداً من كل ستة رجال يلفظهم

---

(١) بمعنى إننا نعود إلى النظرة القديمة القائلة بأن المرض راجع إلى الخطيئة (وهنا آمل ألا يأخذ طلابى دارسى الطب ذلك حرفياً) . إن حقيقة القول أن أكثر الاضطرابات السيكوماتية نوعية (١) ليست عارضة ، وقد ظهرت على الفرد بواسطته هو ، وذلك للطريقة التى يستجيب بها لبيئته (٢) ترتبط بسمات شخصيته ارتباطاً وثيقاً . (٣) قد سببتها الانفعالات السيئة بالذنب والقلق والخوف والكراهية والاستياء . ويرجع مرض الشخص جزئياً إلى أنه قابل الظروف التى قابلها ، ولكنه يرجع — إلى حد كبير — إلى أنه نوع الشخص الذى هو على نمطه . (المؤلف) .

الجيش يخو صريع المرض العقلى ، وأن ٦٠٠٠٠٠ نزيل فى مؤسسات مدمنى الكحول المزمنين ، مع إحصاء اثنين مليوناً ممن يتعاطوه بإفراط خارج المؤسسات . وفى اسكتاندا ، أوضحت الإحصائيات بين عامى ١٩٣١ و ١٩٣٦ (الفترة التى بلغ فيها التعطل القمة) ازدياداً فى قرحة المعدة من ١٣٠ إلى ١٤٠٪ والوهن العصبى من ٩٠ إلى ١٠٠ ٪ والتهابات المعدة من ١١٠ إلى ١٢٠ ؛ . ولا يمكننا أن نتجاهل الأخطاء المنطقية العديدة التى تضمنتها هذه الأرقام . ولكن سواء كانت الأرقام مضبوطة أم لا ، فإن حقيقة ازدياد أمراض الضغوط الانفعالية لا شك فيها . فالاضطرابات السيكولوجية والسيكوسوماتية إنما هى أمراض ضغط انفعالى وقد ازدادت بشكل واسع فى بريطانيا والولايات المتحدة والأقطار الصناعية لغرب أوروبا . وهى نادرة فى المجتمعات البدائية غير المصنعة وفى الأجزاء الريفية من بريطانيا ، ومن ناحية أخرى ، فقد بدأت تظهر — كما أورد هاليدى Halliday — فى بعض الأقطار مثل الهند وغرب أفريقيا بدخول التصنيع . ولا يزداد حدوث مثل هذه الأمراض كمياً فقط ، إن التكرار الأقصى لهجماتها متجه الآن تجاه المجموعات الأصغر سناً كلما كانت ظروف الأفراد فى طفولتهم عسيرة . والموقف الحالى هو أنه بينما تتحسن الصحة الفيزيقية للمجتمع كل عام ؛ كما يقاس ذلك باضمحلال النسبة العامة للوفيات ، ونسبة الوفيات للأطفال ، وانخفاض حدوث بعض الأمراض مثل الكساح ، والحمى التيفودية ، والحمى الروماتيزمية ، فإن الصحة العقلية كما تقاس بحدوث الانتحار ، والعصاب ، وقرحة المعدة ، والعقم ، وتسمم الغدة الدرقية وفرط التوتر — تسير سيراً ثابتاً نحو الأسوأ .

وقد نشر مكتب بيع الكتب عام١٩٥١ تقريراً لدول R. Dall وآفرى جونز A. Jones عن «العوامل المهنية فى تسبيب قرحة المعدة والأمعاء» . وقد لفت هذان الباحثان النظر إلى حقيقة أن ٩ ٪ من أسرة يبلغ تعدادها أكثر من ٤٠٠٠٠ سرير فى الجراحة والطب عامة تشغلها حالات قرحة ببسينية ، وأن ١٠ ٪ من المرضى المترددين على العيادات الخارجية هم حالات تعانى من سوء الهضم ، وأن فى سلسلة

متتابعة من التشريحات الكشفية أوضحت ٩,٥٥٪ من الحالات قرحة عاملة أو آثار قرحة ملتئمة . ولكن الحالات لا تنتشر عشوائياً بين المجموع ، بل إنها تقع فى بعض المهن بصورة زائدة عن مهن أخرى . وقد وجد أن المهن التى يزداد فيها وقوع هذه الأمراض هى الأطباء ، والمشرفون ورؤساء التنفيذ — وهاتان المجموعتان الأخيرتان تتضمنان أولئك الذين يسند إليهم أكثر المراكز مسئولية فى الصناعة . وقد وجدت نسبة منخفضة لوقوعها — كما هو متوقع — بين العمال الزراعيين . كما أوضح البحث أن الأفراد المصابين بقرحة الأمعاء هم دائماً ذوى الضمير الحى ، والعمل الشاق ، والطموحين ، ومن المهم — خاصة — أن نلاحظ أن القلق المؤدى إلى ظهور القرحة ، قد اتضح أنه مرتبط بالعمل . ولم توجد رابطة بين قرحة الأمعاء ومضايقات البيت . فواضح — إذن — أن القرحة الببسينية تتخذ شكل النسب الوبائية فى هذا البلد (إنجلترا) ، وترتبط بالعمل فى الصناعة وتنتقى العمال ذوى الضمائر الحية الذين وضعوا فى أمكنة من التوتر الاجتماعى داخل النظام الصناعى .

ويتضح لنا أمراً مشابهاً من تكرار وقوع أولئك الذين يتحملون ضغط الصناعة فريسة المرض ويموتون بأمراض الأوعية الدموية . وقد كتب جراى G.W. Gray أن« ضريبة الموت لرجال الأعمال الذين يقعون فريسة أمراض القلب فى العقد الرابع والخامس من أعمارهم إنما هو شىء مرعب » . والاضطرابات السيكوسوماتية التى تندرج ضمن هذه الفئة هى ضغط الدم المرتفع ، والذبحة الصدرية وتجلط الشريان التاجى — كلها أسباب متعددة للموت وفى الواقع أن هذه المشكلة قد أصبحت من الخطورة لدرجة أن كثيراً من المؤسسات الكبرى تصر على الفحص الطبى السنوى لمديريها الكبار وذلك لكى تكتشف هذه الظروف فى مرحلة مبكرة . ويقول الدكتور جيمس هاليدى إننا نجد أمراض الشريان التاجى عند أولئك الذين يرتبط عملهم المستمر بالحاجة للوصول إلى دور من السلطة مقيم ذاتياً ، أو للبقاء فيه أو لان يكونوا فى القمة ، فى حين نجد ضغط الدم المرتفع عند أولئك الذين يقمعون أوجه استيائهم باستمرار (الطب

السيكواجتماعى) . أما فى حالة قرحة الأمعاء ، فإن هذا الاضطراب يقع أكثر ما يقع بين كل من رؤساء التنفيذ والمشرفين ، بيد أنه يميل إلى أن يحدث بين المذكورين أولا . وهناك مشكلة أخرى خطيرة خاصة بالالتهاب الجلدى فى الصناعة ، التى وصفها الدكتور تويستون دافيز J.H. Twiston Davis فى مقال بعنوان « أمراض الجلد فى الصناعة » بأنها « اضطراب بالشخصية » (المجلة البريطانية للطب الفيزيقى) . وعلى الرغم من أنه ليس هناك شك فى أن بعض المواد الصناعية — تلك التى تسمى المواد المثيرة الأولية — قد تؤدى إلى تلف بالجلد عند أى فرد يلمسها ، فإن الغالبية العظمى من حالات الالتهاب الجلدى فى الصناعة (حوالى ٩٥ ٪ أو تزيد) إنما هى بحق شكل من العصاب أدت إليه الروح المعنوية المنخفضة فى العمل أو القلق بالبيت وضاعفته السياسة الرسمية. ومن المعتقد أن أكثر من ٤٠٠٠٠ حالة التهاب جلدى تظهر كل عام تدعى أن الظروف الخارجية هى السبب ، مثل « الرطوبة والسوائل ، والبخر الذى تمتلىء به الصناعة » باستعمال التعريف الرسمى . والآن ، فكما ذكر أخصائى جلدى آخر هو الدكتور مارك هويت M. Hewitt أن الآثار الصعبة المراس على الجلد من الإثارات الأولية العادية سرعان ما تختفى عند ما يبعد الفرد عن الاحتكاك بها ، ولكن ما يحدث بالضبط عند متوسط الحالات التى تسمى بالالتهاب الجلدى فى الصناعة هو أنها تستمر لعدة أسابيع أو شهور بعد توقف الفرد عن لمس أى مادة مثيرة . وباختصار ، فمهما كان العذر المباشر للظروف ، ومهما كانت العوامل التكوينية التى أدخلت ، فإن السبب الأساسى للإلتهاب الجلدى فى الصناعة إذا ما استثنينا ٥ ٪ من الحالات إنما هو سبب انفعالى راجع إلى الإثارات الأولية . ويتمرد الأفراد ذوى الذكاء، والقدرة المرتفعة جداً أو المنخفضة جداً للعمل الذى وجدوا أنفسهم فيه بطريقة شبه شعورية ضد مكانتهم . « فالرجل العامل الطموح الذى لا يجد أملا فى التقدم قد لا يجد عنده من قوة العزيمة ما يستطيع به ترك عمله الحالى وأجره اللطيف . إلا أن عقله شبه الشعورى قد يساعده على التحرر إذا ما ظهرت فى يديه آفات الاكزيما البسيطة مثلا — ويمكنه من الوصول إلى

هدفه . فترقية الصغار أو من يعدون أنهم رفقاء أقل كفاية قد تؤدى إلى الاستثارة ، وعدم الرضا ، والعدوان والانهيار الجلدى . وغالباً ما نجد أن الرجل صاحب القدرة الضعيفة والتدريب غير الكافى والذى له سجل حافل بالتغيرات العديدة فى العمل ، ولكنه يشعر بأنه كان يجدر به أن يحتل مركزاً إشرافياً هو الذى يكون قابلا للانهيار . . . ويعتمد الكثير على اتجاهات العامل وبواعثه للعمل — لأنه يتأثر بالإدارة غير الصالحة أو الحكيمة أو حتى إنه قد يدفعه ذلك للتباين الذى يظهره المشرفون الذين لا يسيطرون على رجالهم العاملين » (« المظاهر الاجتماعية الانفعالية للالتهاب الجلدى فى الصناعة » مارك هويت ، المجلة البريطانية للطب الفيزيقى — سبتمبر عام ١٩٥١) .

وتلعب السياسة الرسمية دوراً كبيراً فى خلق « الالتهاب الجلدى فى الصناعة » أكثر من إضعافه . وقد ذكر الدكتور تويستون دافيز أنه « فى قلقهم لإظهار اهتمامهم بسعادة الرجال العاملين القليلين جداً الذين أظهروا مرضاً جلدياً كنتيجة لمواجهة مواد مثيرة فى العمل ، تبالغ السلطات فى دعايتها لدرجة أنها تساعد الآن على خلق الاعتلال إلى درجة أكبر مما نأمل أن نعالجها . وطابع الاعلانات التى تظهر فى المصانع وصياغة عباراتها للغرض المعترف به من إعلام العمال بحقوقهم الشرعية والفيلم الذى صور فى السنة الأخيرة بعنوان « الالتهاب الجلدى فى الصناعة » إنما هى أمثلة من الدعاية نتج عنها إشاعة الخوف ومضاعفة الاستبطان ، وحتى تدخل مع نوع العلاج المنطقى الذى يساعد على الشفاء »(العوامل السيكوسوماتية فى طب الأمراض الجلدية) . وقد يظهر « الالتهاب الجلدى فى الصناعة » عند أولئك الذين يعملون فى المواد غير الضارة مثل الكريم البارد ، وأدهنة الزينة ، والصابون ، والخضروات — وفى مثل هذه الحالات نجد نسبة كبرى من الإصابات مرتبطة بعوامل الروح المعنوية والتذمر العام فى محل العمل (بالمقارنة بالحالات الراجعة إلى تناول المواد المثيرة) . ولسوء الحظ ، نجد أن السلطات لا تستطيع أن تفهم أبداً أن العصاب يختلف أساساً عن الأمراض الأخرى بأنها تظهر فيها بما يميل الأطباء العقليين لأن يصفوه « بالرغبة فى كسب ثانوى » أى بمعنى أن

العصابى الذى يخاف أساساً من الحياة ، له ميل قوى لأن يظل مريضاً فى تلك الصورة الأكثر بدائية للتوافق التى وصل إليها ، ويكون أثر إعطائه معاشاً أو تعويضاً إنما هو تثبيطه عن خلق توافق أكثر فاعلية . فنحن نقول ، فى الحقيقة ، « لا تجزع ، فعلى قدر ما تستمر حالتك الحالية من سوء التوافق ، على قدر ما يسير كل شىء على ما يرام ، ويدفع لك أجرك — ولكن ، بالطبع ، إذا ما كنت غبياً ، كأن تحسنت حالتك ، فلن تحصل على مال أكثر » . والدور الجسيم الذى تلعبه الروح المعنوية المنخفضة و « التعويضات » فى العصاب العارض لا نراه أكثر وضوحاً مما فى حالة إصابات الرأس . فمن المعروف تماماً أن سلسلة النتائج العصابية التى تتبع إصابات الرأس لا تعرف تقريباً عند ما يحدث ذلك فى ميدان الصيد أو الرياضة (أى فى المواقف التى لا تظهر فيها أوجه استياء أو كسب ثانوى) ، فى حين أن المظاهر العصابية التى تتبع الإصابات الصناعية إنما هى قاعدة أكثر من كونها شيئاً شاذاً . فكلما كانت الروح المعنوية فى المصنع مرتفعة ، قل حدوث العصاب .

وقد ذكر هارجريفز G.R. Hargreaves فى مقال بمجلة « التقدم » تنشرها يونيلفر ليمتد ، أنه وجد أن حالات الانهيار العصابى ، والاضطرابات السيكوسوماتية فى الجيش البريطانى تكون أكثر انتشاراً خلال إمداد الفيالق وإبان فترات التجنيد ، أى أنه فى الأوقات (ا) عند ما يواجه الجندى مراكز ضغوط انفعالية جديدة (ب) عند مالم يكن قد قبل بعد فى الجماعة . وقد علق الدكتور ربرتسون S.D.F. Robertson على هذه الملاحظات لهارجريفز بأنه على أساس خبرته فى الصناعة ، فإن رأيه هو « أنه خلال فترة التكيف بعد البدء فى القيام بعمل جديد أو تحت إشراف جديد ، أو عند تقبل مسؤوليات جديدة ، بعد الترقية أو العودة إلى العمل ، بعد غياب طويل (أيا كان سبب الغياب) نجد الفرد يواجه أكبر مشكلة للتكيف السيكولوجى ، ويميل — تبعاً لذلك — لأن يقع ضحية الانهيار السيكولوجى (« بعض مشكلات العلاقات الإنسانية فى الصناعة » من تقديرات رابطة المكاتب الطبية الصناعية) .

ومن أهم الدراسات على حدوث العصاب فى الصناعة وأسبابه قد أجراها راسل فريزر Russel Fraser على عينة من عمال الصناعات الخفيفة والمتوسطة ببرمنجهام أو قريباً منها (حدوث العصاب بين عمال المصانع ، ١٩٤٧) . وقد احتوت العينة على ٣٠٠٠ عامل ، وقد وجد فى فترة ربت على ستة شهور أن حوالى ١٠ ٪ من هؤلاء العمال كانوا يعانون من عصاب مدمر ، وحوالى ٢٠ ٪ من شكايا عصابية خفيفة ؛ وأخيراً فقد كان العصاب مسؤولا عما بين الربع والثلث من مجموع الغياب بسبب المرض . وقد أيد هالليدى هذه الأرقام والذى قرر أن ألفاً من العمال المؤمن عليهم الذين كانوا يأخذون ربح المرض على أساس شهادة بأنهم غير لائقين للعمل ، وجد أن ٣٣ ٪ كانوا عاجزين نتيجة للعصاب (الطب النفسى الاجتماعى) ، كما أيدها وايت Wyatt الذى وجد أن « الوهن العصبى والتعب » مسؤولان عن ٢١,٢ ٪ من الغياب بسبب المرض بين ٣٠٠٠٠ امرأة عاملة فى مصانع الذخيرة (دراسة للغياب المرضى المجاز بشهادة بين النساء فى الصناعة ، تقرير مجلس أبحاث الصحة الصناعية ، نمرة ٨٦) ويزيد انتشار العصاب زيادة جوهرية بين العمال الذين يعملون تحت هذه الظروف .

١ ــ العمل أكثر من ٧٥ ساعة فى الأسبوع .

٢ ــ تحدث له تغيرات عديدة حديثة فى العمل .

٣ ــ يعيش بمفرده أو مع حشد زائد .

٤ ــ يكون منفصلا عن زوجته أو أرملا .

٥ ــ تكون عليه مسئوليات أو أعباء منزلية ثقيلة .

٦ ــ تكون اتصالاته الاجتماعية ضعيفة .

٧ ــ لا يحب عمله أو يجده مملا .

٨ ــ يعمل عملا أعلى من ذكائه بكثير أو دونه بكثير .

ونلاحظ أن الغالبية العظمى من هذه الظروف ترتبط بعيوب فى التوافق الاجتماعى وبالفشل فى « الانتماء » إلى جماعة أو إيجاد مكان مناسب للفرد فيها.

(وقد يقام الاعتراض على أن مثل هذه العيوب ليست السبب فى العصاب ، ولكنها أعراضه فقط . ولكن هذا الاعتراض يحيد عن الحقيقة ، وهى أن « عيوب التوافق الاجتماعى » و « العصاب » هما اصطلاحان مترادفان »[1] . وتوضح لنا الخبرة أن العصاب يزداد مع عدم التكامل الاجتماعى ويتناقص كلما أعيد تكامل الأفراد فى جماعات أولية . والأثر الشافى لحياة الجماعة ، فى الحقيقة ، يستخدمه الطبيب العقلى فى شكل العلاج النفسى الجمعى لكى يعالج العصاب) .

وقد كان التعب الصناعى دائماً موضوع دراسة للأخصائى النفسى أو الدكتور فى الصناعة . وعلاماته الأساسية — طبقاً للدكتور هوارد كولبير Haward C.Collier هى أن « يخبر العامل المتعب بادىء الأمر انتقاصاً من همته فى العمل ، ويتبع ذلك عدم اهتمام فعال ، أو ملل . وأخيراً ، فإذا استمر فى نفس العمل ، فإنه يجد ازدياداً من المضايقة والإثارة كلما كابد فى الاستمرار فى العمل . وعند هذه المرحلة ، يميل التعب الصناعى إلى أن يؤدى إلى الاضطراب الصناعى . وأخيراً ، فإذا استمر العامل فى العمل ، فإن أعظم إعمال للإرادة وأقوى تركيز للانتباه لن يكونا كافيين لإبقاء العامل فى عمله » (معالم التدريب الطبى الصناعى) ، وينخفض الإنتاج بالطبع ، ولكن الأهم من ذلك أن التعب الصناعى يحدث استعداداً للمرض . ويقول الدكتور كولبير ، إنها حالة انتقال بين الصحة والمرض يصبح فيها الفرد أكثر استهدافاً للعدوى ، والحوادث ، والعصاب .

وقد افترض — كما ذكرنا فى مكان آخر — أن مثل هذا التعب راجع إلى ظروف فيزيقية — كيميائية للجسم تحدث بنفس الهيئة التى يتبع بها التعب الصناعى الممارسة العضلية القصوى . وتعزى الأعراض لتجمع المواد السامة من العضلات ، أو ، إذا كان العمل ذهنياً ، يفترض عن طريق المماثلة أن بعض المواد السامة تتجمع فى الخلايا العصبية . وبالطبع ، تتجمع هذه المواد ، فى

---

(١) « العصاب هو نتيجة ودليل إدراك غير متكافىء لفعالية الجماعة » الدكتور هنرى هاريس : المنهج الجماعى لاختيار القيادة . (المؤلف) .

الحقيقة ، فى العمل العضلى الشاق وتؤدى إلى التعب . بيد أن هذه العوامل ليس لها تأثير على مشكلة التعب الصناعى ، باستثناء قلىر ضئيل من الحالات . وقد ذكر بوك Bock وديل Dill فى كتابهما « فسيولوجية العمل العضلى » أن « هناك نوعين من التعب ، يتأصل أحدهما كلية داخل الجهاز العصبى المركزى ويظهر الثانى جزئياً فى الجهاز العصبى وجزءاً آخر داخل العضلات الفعالة . والأول شائع الحدوث ، فى حين أن الأخير نادر الحدوث نسبياً . والتعب الصناعى عادة من النوع الأول » . وهذا النوع من التعب سيكولوجى فى أصله كلية ، ما دامت لا توجد ظروف معروفة تصبح فيها خلايا المخ مجهدة . « وقد بذلت محاولات عديدة غير ناجحة لإحداث حالة من التعب « العصبى » تجريبياً لخلايا المخ . وقد اتضح أن من المستطاع قضاء ساعات عديدة فى جمع أعمدة من الأرقام ، وفى القراءة ، وفى النسخ ، وفى الإجابة عن اختبارات للذكاء وفى إنجاز أنواع أخرى من أعمال ذهنية أساسية دون حدوث التعب الظاهر . وقد كان التعب — فى هذه التجارب — يظهر فى الحال عند فقدان الاهتمام فى العمل وعند ما يقع الملل » (كولبير H.E. Collier) . ومعنى ذلك ، أن كل ما يطلق عليه تعباً صناعياً تقريباً ، إنما تسببه حالات سيكولوجية من الملل ، والقلق والاستياء، باستثناء حالات قليلة جداً من الإجهاد الفيزيقى الراجع إلى العمل الفيزيقى الشاق الطويل .

وبينما نجد الظروف البيئية السيئة ، والساعات الطويلة للعمل ، وسوء توزيع فترات الراحة ، والعيوب المرتبطة بسرعة العمل أو إيقاعه أو شدته ، كلها عوامل متعلقة بإظهار التعب الصناعى ، فإن العوامل الأساسية ترتبط بالظروف السيكولوجية للعمل . ومن هذه أورد الدكتور كولبير الظروف التالية على أنها أكثرها أهمية :

١ — الملل

٢ — عدم وجود النظام والإشراف الخاطئ

٣ — انعدام الأمن فى العمل

٤ — غياب تناسق الجماعة أو التناسق الاجتماعى

٥ — بواعث العمل الخاطئة

٦ — الطرق الخاطئة لاختيار الأشخاص والترقية .

ويظهر لنا ، مما ذكرناه ، ثلاث نتائج هامة ، أولا ، هناك أهمية للجماعة الأولية فى المصنع وغيره من الأماكن فى بناء الصحة العقلية والفيزيقية ، والنظام ، والسعادة . وثانياً ، التضمينات الخطيرة للأضطرابات السيكوسوماتية فى الصناعة ، ما دامت هذه الظروف (أو أكثرها خطورة) تميل إلى أن تصيب على الدوام الرجل الذى يعتبر حجر الزاوية فى المصنع ، وعلى الأخص بين المديرين والمشرفين . فى هاتين المجموعتين تحدث نسبة كبيرة جداً من قرحة المعدة ، وتجلط الشريان التاجى ، والذبحة الصدرية ، وضغط الدم المرتفع ، أعلى من الآخرين سواء فى الصناعة أو خارجها . وثالثاً ، هناك التضمين بأن الصحة الصناعية مفهوم أوسع بكثير مما كان يفترض سابقاً . وقد وصلنا إلى حالة لا يمكن فيها قياس الكفاية الاقتصادية والفنية لهيئة ما فحسب ، بل أيضاً كفايتها الاجتماعية ، وتعنى الكفاية الاجتماعية المنخفضة صحة فيزيقية وعقلية سيئة ، ولا يستطيع الطبيب إهمال الأمر عند ما تسبب القيادة السيئة والتنظيم غير المجدى كلا من البؤس والمرض . ونستطيع الآن أن نرى المصنع على أنه نسيج من العلاقات الاجتماعية الداخلية ذات مناطق معينة من التوتر تسبب للموجودين فى هذه المراكز المرض . ولكى نكون أكثر وضوحاً ، نستطيع أن نرى أن المشرف العصابى أو مدير المصنع أو كبير المشرفين قد ينشر المرض بين أتباعه تماماً وكأنه مريض بالحمى التيفودية أو الجدرى . وهو لا ينشر نفس المرض فى كل حالة — كما فى حالة التيفود أو الجدرى — فقد يسبب لأحد أتباعه عصاباً ، وفى آخر قرحة معدية ، وعلى آخر الموت من انسداد شرايين القلب ، وعلى آخر بؤساً طفيفاً متوقفا فى كل حالة على نمط شخصية الفرد الذى يتلقى التأثير . وقد كتب الدكتور براون L.D. Brown فى كتابه «علم الأمراض الاجتماعى» أن « هناك عدداً كبيراً من حاملى جراثيم الصحة والمرض العقليين فى المجتمع . وهؤلاء الأفراد ليسوا مجانين

أو يميلون لأن يكونوا كذلك . إنهم أشخاص متقلدين مناصب وأمكنة هامة تضفى عليهم امتيازات فى المجتمع . وتمكنهم مراكزهم من السخرية من احترام ذوات أتباعهم . وهم يساعدون على خلق الشخصيات السيكوباتية ، والأفراد المشكلين ، والأشخاص ذوى الإحساس بعدم الأمن ، واتجاهات الشفقة على الذات ، والمخاوف ، والشكوك ، والوساوس ، والهذاءات ، ومختلف التشويهات التعويضية . وهذه تشمل الآباء ، والمدرسين ، والمشرفين على التنفيذ ، والوزراء ، والمحامين ، والدكاترة ، ورجال الحكم ، والعاملين فى الميدان الاجتماعى ، والممرضات ، ومجموعة بأكملها من غير هؤلاء ممن لهم مراكز السلطة .

وقد أدرك سبينوزا Spinoza منذ زمن مضى أن السقم العقلى لا يوجد وحده فى الأفراد الذهانيين أو العصابيين بوضوح عند ما كتب يقول « يستولى على كثير من الناس عرض واحد دائماً . فكل حواسه يؤثر عليها بشدة موضوع واحد ، لدرجة أنه يعتقد أن هذا الموضوع موجوداً حتى عند ما لا يكون كذلك . فإذا حدث هذا عند ما يكون الشخص واعياً ، يعتقد أن هذا الشخص مجنوناً . ولكن إذا فكر الشخص الشره دائماً فى المال والممتلكات أو إذا فكر الرجل الطموح دائماً فى الشهرة فقط ، فإن الفرد لا ينظر إليهم على أنهم مجانين ، بل كمجلبة للإزعاج فقط ، وبوجه عام فإن الفرد يحتقرهم . ولكن الشره والطموح وما شابهها فى الحقيقة ، إنما هى أشكال من الجنون ، على الرغم من أن الفرد لا ينظر إليها عادة على أنها مرض » . ولهذا السبب ، فإن اختيار القيادة من أكثر المشكلات أهمية فى المجتمع المعاصر .

وبالطبع ، فإن التركيزات على فرد واحد أو مصنع واحد ما هى إلا انعكاس للتركيزات العامة للمجتمع كله . فكل مشكلة شخصية هى أيضاً اجتماعية ، ويميل منهج المستقبل للصحة لأن يكون مبدئياً على أساس المجتمع المعتل أكثر من أن يقوم على أساس الفرد المعتل . وعلاوة على ذلك ، يجب أن ننظر إلى الصحة لا على أساس المرض الرسمى فحسب ، بل على أساس من الاعتلال الاجتماعى كالجريمة ، والجناح ، والتذمر ، والأمراض السيكوسوماتية ، والعصاب

وهكذا . وقد كتب الدكتور فرانك Frank عن ذلك المنهج الجديد فى مقال بالمجلة الأمريكية لعلم الأجتماع (« المجتمع كمريض » ١٩٣٦ ، ٤٢) يقول « بدلا من التفكير على أساس تعدد ما يسمى بالمشكلات الاجتماعية ، كل يحتاج إلى انتباه خاص وعلاج مختلف ، فإننا نستطيع النظر إليها على أنها أعراض مختلفة لنفس المرض . فمثلا ، إذا نظرنا إلى الجريمة ، والاضطرابات العقلية ، والتفكك العائلى ، وجناح الأحداث ، والبغاء ، والجرائم الجنسية ، وكل ما تعتبره الآن كنتيجة لعمليات مرضية (مثل قرحة المعدة) لا على أنها دليل على إثم الفرد وعجزه وصلابته ، بل على أنها ردود أفعال إنسانية لتفكك ثقافى ، فسنتخذ خطوة جادة » .

وليس من المستطاع مناقشة مفهوم التفكك الثقافى هنا بأى تفصيل ، بيد أن السمات التالية لمجتمعنا تقدم إيضاحاً لكيفية تأثيرها على الفرد .

١ ـ فهو يثير رغبات الناس أكثر من أى مجتمع سابق دون أن يستطيع إشباعهم .

٢ ـ وهو مؤسس على المثل المتصارعة التى يجد الأفراد أن التوفيق بينها مستحيلا أكثر من أى مجتمع سابق .

٣ ـ وهو مجتمع مؤسس على الجماعة غير المنتظمة والتكتل الاجتماعى أكثر من أى مجتمع سابق ، كما ذكر أورتيجا إى جاست Ortega Y. Gasset فى كتابه « ثورة الجماهير » . فالجماعات الأولية القديمة تحطمت ـ العائلة ، وجماعة العمل ومجلس القرية ـ وحلت محلها أجسام ضخمة ، ضاعت فيها المكانة والوظيفة والدلالة الشخصية .

وما دامت الجماعة الأولية هى الأداة الأساسية للضبط الاجتماعى ، والمعايير الأخلاقية ، فإن المجتمع المكتل الذى بدأت فيه هذه الجماعات فى التفكك إنما هو مجتمع يفتقر إلى المستويات الأخلاقية . والسبب الآخر للاضمحلال الأخلاقى هو حقيقة أننا ـ بالطبع ـ فى يومنا هذا فى مرحلة تحول بين مرحلة

التكنيك المتوسط والتكنيك الحديث . فالمستويات القديمة قد ولت ، ولم تظهر بعد مستويات جديدة .

وخلف كل هذه العوامل ، تكمن سرعة التغير الفنى ، الذى تزداد صعوبة التكيف له . فلدينا الطرق التى بنيت لمرور الخيول ، تحاول أن تجرى عليها العربات التى تستطيع أن تقطع مائة ميل فى الساعة ، والمفهوم الحر الجرىء الذى لم يكن ملائماً لمجتمع يتضمن أشغالا بسيطة يستعمل فى مجتمع يتضمن المشاريع الكبرى المتنافسة ، والتى أن فشلت أصابت اقتصادنا بالدمار ، وبعض الديانات والدول تشجع زيادة النسل وتمنع تحديده فى الوقت الذى قد تصبح فيه زيادة النسل أخطر المشاكل التى لا زال الإنسان يواجهها ، وهكذا . وقد برهن روبرت وهيلين ليند Robert and Helen Lynd فى كتابهما الشهير « المدينة المتوسطة » وهو دراسة مسحية لمدينة بغرب وسط أمريكا (على وجه التحديد مدينة منسى Mancie بولاية إنديانا) على بعض الصراعات الأخلاقية التى تواجه الأعضاء فى المجتمعات الصناعية الحديثة . فقد كان المواطنون فى المدينة المتوسطة تشيع بينهم كل المعتقدات التالية أو بعضها : أن الظروف الاقتصادية نتيجة النظام الطبيعى ولا يمكن أن يغيرها إنسان مشرّع ، وأن الرجال لن يعملوا إذا لم يجبروا على ذلك ، وأن كل رجل يرغب فى العمل يستطيع أن يحصل عليه ، وأن الطبيعة الإنسانية لا يمكن تغييرها ، وأن الفرد لا بد وأن يساعد نفسه وفى النهاية يحصل على ما يستحقه (وهذه معروف عنها أنها مبنية على « فروض العامة ») . فنفس هؤلاء الناس ، سيذهبون إلى الكنيسة يوم الأحد ويتعلمون أن الفرد يجب أن يحب لأخيه ما يحب لنفسه ، وأن «الله يبارك الأنيس» وأن الفرد لا يجب أن « يحسب أن ثروات الدنيا ذات قيمة » وأن المحبة الأخوية يجب أن تحكم الأرض . فمن جهة ، يؤكد على المحبة الأخوية وإيثار الغير ، ومن جهة أخرى على اتجاهات المنافسة الشديدة و « العمل عمل » . وغالباً ما يقال إن المنافسة هى سنة الحياة ، ولكن نوع المنافسة المطابقة لمرحلة التكنيك المتوسط تختلف عن معظم الفترات والثقافات الأخرى فى (١) أنها كانت بين

أشخاص منعزلين مفردين أكثر من كونها بين مجموعات متنافسة من أعضاء متعاونين (ب) أنها كانت منافسة مفتوحة غير محدودة باعتبارات أخلاقية أو اجتماعية . ويمكن أن تحدث المنافسة من داخل إطار عمل الجماعة الأولية (كما فى حالة فريق كرة القدم) حيث يضيف الفائز إلى سمعة الفريق ككل ، ولا يخجل الخاسر ، ولكننا لا نستطيع مقارنة هذا النمط من السلوك بالاتجاه الشيطانى للمجتمع الصناعى . » وتكون نتيجة مثل هذه المنافسة المفتوحة نمو العداء بين الأفراد ، ونتيجة أخرى هى الخوف من الفشل . والأخيرة قد تكون أكثر شيوعاً ، ما دامت فرص الفشل أكثر بكثير من فرص النجاح . فضلا عن أن أيديولوجياتنا المزيفة تعزز الخوف من الفشل ، فإذا ما فشل فرد ، فإننا نميل لأن نقول إنه خطأه هو ، إنها علامة العجز من جانبه . ويتجاهل إلى حد كبير ، دور الحظ والاستغلال والظروف . ويؤدى الاعتقاد بفشل فرد ما إلى تحقير للذات وإحساس أليم بالعزلة عن الآخرين ، (أوجبرن Ogburn ونيمكوف Nimkoff « معالم علم الاجتماع ») . وقد أدى ظهور الرأسمالية بروحها التنافسية الشديدة إلى تقدم كبير فى كل من ميدانى العلم والصناعة . ولكن الجانب الآخر للصورة كان الاضمحلال العقلى المتزايد لأولئك الذين تخلفوا فى الطريق .

وقد أوضحت الأبحاث الشيقة العلاقة بين الصحة العقلية والظروف الاجتماعية . فقد أجرى روبرت فارس Robert E.L. Faris ووارن دانهام Warren Dunham بحثاً عن توزيع الاضطرابات العقلية فى شيكاغو الذى وصف فى كتابهما « الاضطرابات العقلية بالمناطق الحضرية » . وقد أحصيا عدد حالات الاضطرابات العقلية فى الجيران العديدة لهذه المدينة ، ووجدا أن الضاحية ذات أعلى مجموع من هذه الحالات تزيد عشرة أضعاف عن نسبة الضاحية ذات أقل مجموع . كما كانت أقل نسب توجد فى المناطق السكنية للأغنياء ، فى حين أن أعلى نسب كانت فى مناطق المنازل المؤجرة ، والأحياء القذرة ، وبعض مناطق الزنوج . وقد كانت النسب العالية للفقر ، والجريمة والجناح والبطالة ، ونسبة الوفيات بين الأطفال ، والأمراض العامة توجد أيضاً فى المناطق ذات

النسبة المرتفعة للاضطراب العقلى. وقد كانت النتيجة أن التفكك العقلى والاجتماعى مرتبطان . ولكن من الخطأ أن نفترض — كما يحدث دائماً — أن هذه الأعراض من التفكك كالجريمة ، والجناح ، والعصاب ، والجنون ، قد سببها الفقر والظروف البيئية السيئة فى حد ذاتها . وقد ذكر كليفورد شو Clifford Show الذى كان كتابه « مناطق الجناح » دراسة أبعد للظروف الاجتماعية فى شيكاغو أنه « قد أصبح شيئاً عاماً فى مناقشات الجناح أن تعزى أهمية سببية خاصة لبعض الظروف مثل الإسكان الفقير ، والازدحام الزائد ، ومستويات المعيشة المنحطة ، ومستويات التعليم المنحطة ، وهكذا . ولكن ، من المحتمل ، أن هذه الظروف نفسها تعكس نمطاً من حياة المجتمع . وبمعالجتها ، يعالج الفرد أعراضاً فقط لعمليات أساسية . . . وباختصار ، فبعملية نمو المدنية ، يتسبب اجتياح الأعمال والصناعة للمجتمعات الاستقرارية من تفكك المجتمع باعتباره وحدة من الضبط الاجتماعى. ويعزز هذا التفكك تدفق الجماعات القومية والعنصرية الغريبة التى ينهار ضبطها الاجتماعى والثقافى القديم فى الموقف الثقافى والعنصرى الجديد للمدينة والحقيقة أن إحساس الفرد بالأمن ، وارتياحه السيكولوجى ، ومستوياته الخلقية تأتى أساساً من جماعته الأولية ، وعند ما يتفكك كل ذلك يحس بعدم الأمن ، والضياع ، ويصبح عرضة لسيكولوجية الجماعات غير المنظمة والمركزية الفردية أو السيكوباتية .

وقد وصف مانديل شيرمان Mandel Sherman وتوماس هنرى ThomasR. Henry فى كتاب « جمهور هولو Hollow Folk » بحثاً على مناطق الاستيطان فى منحدرات الرابية الزرقاء بفرجينيا . فبريارزفيل Beriarsville ، وهى المنطقة الأولى للاستيطان كانت قريبة من الطريق الرئيسى — أى أنها كانت على اتصال تام بالمدينة — فى حين أن المناطق الأخرى كانت تنتشر إلى ما خلف الجبال ، كل منها بعيدة عن الاتصال بالعالم الخارجى . ولذا ، فبينما كان فى بريارزفيل عربات ، وأجهزة راديو ، وجرائد ، وكل لطائف الحياة الحديثة ، فإن كولفين هولو Calvin Hollow وهما أبعد مناطق الاستيطان ، كانت قليلة الثقافة ،

يعيش أهلها فى أكواخ ذات حجرة واحدة من الطين ، ويأكلون أساساً الكرنب والذرة . بيد أن العصاب لم يكن معروفاً ، من الناحية العملية ، فى كولفين هولو ، وكلما اقترب الفرد شيئاً فشيئاً من المدينة كلما ازداد العصاب بانتظام . وقد علق أوجبرن قائلا « لقد سأل الباحثان الأطفال فى المنحدرات الخمسة عما يحبون امتلاكه . فكانت الرغبتان الوحيدتان المعبر عنهما فى كولفين هولو هى المال ومضغ الطباق ، بيد أن الأطفال لم يكن لديهم إلا فكرة ضئيلة عن قيمة المطلب الأول . وتنمو قائمة الأشياء المرغوبة (والتى لا يمتلكونها) كلما انتقل الباحثان تجاه المناطق الظاهرة . وهكذا كانت تزيد كمية الهلع العقلى — كما أشرنا . فهذه المجتمعات تبدو وكأنها وضعت لغرض إيضاح الارتباط الوثيق بين حالة الثقافة وكمية الاضطراب العقلى فى المجتمع » (A handbook of Sociology)

وما قلناه هنا خاصاً بأسباب الاضطرابات العصابية والسيكوسوماتية قد بسط حتما أكثر من اللازم ، ولا يجب أن نفترض أن الصناعة مسئولة وحدها عن حدوث هذه الظروف بشكل كبير ، أو حتى إنها تعتمد على العوامل الاجتماعية وحدها . فمن المحتمل أن تلعب الوراثة ، والتربية ، والعوامل المعاصرة ، فى تاريخ حياة المريض (التى قد تظهر فى الموقف الصناعى أم لا) تقريباً أدواراً متكافئة فى إظهار مثل هذه الأمراض . إلا أنه ، مما يتضح ، أن أى عامل وراثى قد يوجد ، نادراً ما أن يكون له تأثير ما فى غياب العوامل الأخرى ، وحتى إذا ما أضيفت الوراثة إلى عيوب التربية فإن ذلك لا يؤدى بالضرورة إلى الانهيار فى غياب العوامل المعاصرة . ومن المؤكد أيضاً أن المجتمعات الصناعية يتوارد فيها حدوث العصاب والأمراض السيكوسوماتية بنسبة أعلى من المجتمعات البدائية أو الزراعية ، وأن حدوثهما فى المجتمعات الصناعية فى ازدياد ، وأن العقل العصابى إنما هو عالم أصغر يظهر فى شكل مبالغ فيه شدائد المجتمع الذى يعمل فيه . وكما قال كارن هورنى Karen Horney «يبدو أن الشخص الذى يميل لأن يصبح عصابياً هو الفرد الذى يخبر المصاعب المحتمة ثقافياً بشكل مكبر » (الشخصية العصابية فى وقتنا الحالى) . وأخيراً ، فإنه يبدو أن العصاب والأمراض السيكوسوماتية لا يسببها عادة

انفعال واحد مثل القلق أو الخوف ، بل إنه فى الحقيقة تطاحن بين انفعالات متصارعة . فالحرب – مثلا – لا تؤدى بالضرورة إلى ازدياد العصاب بين الأشخاص المدنيين وحتى نسبة الانتحار تنخفض فى وقت الحرب . فإذا كان هورنى مصيباً ، فإن الانفعالات المتصارعة تظهر غالباً فى ثقافتنا من بعض التوترات كالتالية : (١) بين التنافس والنجاح من جهة ، والمحبة الأخوية من جهة أخرى (٢) بين إثارة حاجاتنا ، وإحباطنا الحقيقى من إشباعها (٣) بين الحرية المزعومة للفرد أو كل قيوده الحقيقية .

وتخبر المدنية التقليدية التى تمر فى عملية التفكك أو التغير السريع إلى مجتمع جديد ، إنهيارا لنظام قيمها القديم الذى يؤدى إلى الاضطرابات العقلية . وقد لاحظ لامسون H.D. Lamson فى كتابه «علم الأمراض الاجتماعى فى الصين» أن التحول بين نمط الأسرة القديم والنمط الغربى الجديد قدأدى إلى مصاعب خطيرة ، وقد كان فى مستشفيات بكين حالات لا حصر لها ، كان ذلك هو السبب المرسب فيها . وقد برهنت مارجريت ميد على نفس الآثار بين الهنود الحمر (الثقافة المتغيرة لقبيلة هندية) . وعلى العكس ، لاحظ فرانكوود ويليامز Frankwood Williamz انخفاضاً هائلاً فى حدوث العصاب بالاتحاد السوفييتى ، الذى عزاه – خطأ أو صواباً – إلى انخفاض « ضغط القلق » . ويميل الكاتب إلى وجهة نظر أن الجزء الأعظم من الاضطرابات فى العالم الحديث ، تظهر من الافتقار إلى فلسفة مناسبة للحياة ، إلى ما وصفته إريك فروم Erick Fromm « بإطار الولاء والتوجيه Frame of devotion and orientation » . ومما لا يدع مجالا للشك أن البشر يحتاجون لأن يكون لهم فلسفة كلية للحياة (سواء كانت دينية أو سياسية) فى إطار العمل الذى يعملون فيه و « يدركون » . فقد عملت كل من كاثوليكية العصور الوسطى والرأسمالية البروتستنتينية فى وقتيهما ، ولكنهما ماتا أو يموتان ، ولم يحل محلهما نظاماً مكافئاً . وخلاصة القول ، إننا نقف الآن بين عالم يحتضر ، وآخر ضعيف القوى لا يستطيع أن يولد . وهذا ما سنناقشه بإسهاب أكثر فى الفصل الأخير .

الفصل العاشر

خاتمة وتلخيص

فى هذا الفصل الأخير ، نقدم عرضاً لما استخلصناه ، ونجيب على بعض أوجه النقد الموجهة إليه ، ونناقش مشكلة التغير فى الصناعة .

ونشير ، بادئ الأمر ، إلى أننا لن نستطيع فهم اتجاهات كل من الإدارة والعمال إذا لم ننظر إليهما فى سياقهما التاريخى ، وإذا لم ندرك أن كثيراً مما نعتبره راجعاً إلى « الطبيعة الإنسانية » إنما هو فى الحقيقة نتاج خالص لثقافة معينة فى مرحلة معينة من تطورها . فالأعتقاد بأن العمل ضرورة كريهة ، وأن الفرد مهتم بنفسه أساساً ، وكسول أساساً ، وتنافسى أساساً ، وأن المجتمع يحتوى على كتلة من الأفراد الغير منظمين ، كل فى عراك مع الآخر ، وأن الجسم الإنسانى إنما هو آلة يرتبط بها العقل بشكل ما ، وأن الخوف من الضياع هو الباعث السلبى الأساسى والمال هو الباعث الإيجابى الأساسى ، كل هذه المعتقدات إنما هى نتاج نمط معين من المجتمع فى مرحلة معينة من تطوره . فهى لا تقابل سمات إنسانية أساسية ، وحتى إذا أصبحت أكثر تقبلا بشكل عام ، فهى لا تنطبق حقيقة إلا على قلة قليلة من أعضاء المجتمع الصناعى . ولسوء الحظ ، أن هذه الافتراضات قد أصبحت القاعدة ، لا فى تدريب الإدارة فحسب ، بل فى معظم أعمال علم النفس الصناعى . فإذا بدأنا بالمهندسين الأكفاء الذين بحثا كفاءة العمل تيلور Taylor وجلبرت Gilbert . وبالسيكلوجيين الصناعيين الأول منستربرج Minsterberg وميرز Myres ، وجدنا أن المنهج المقبول كان ذرياً وميكانيكياً تماماً ، لا يقيم وزناً للدوافع السيكلوجية أو العوامل الاجتماعية . وقد افترض نيجل بالشين Nigel Balshin فى مقال بعنوان « أوجه الإشباع فى العمل » أنه على الرغم من أن الصراع كان عنيفاً فى الأيام الأولى للتصنيع ، فإن العامل كان يحس ، على الأقل ، بنوع من الإشباع العنيف من

نصيبه (Occupational Psycho. يولية ، ١٩٤٧) . « وفى هذا الصراع ، فإن اغتصاب حياة كفيفة من العالم ، يبقى للعمال الأول ، على الأقل ، إشباعاً من انتزاع حياة من الطبيعة ، ومن اختطاف شيء قوى للغاية ، وإن لم يستطع التغلب عليه فإنه يأبى التسليم له . ولكننا نتحدث هنا عن الإشباع ، لا العدل أو الإنصاف . ولا يستطيع أى فرد قابل أحداً من معاصرى الأيام القديمة المرة فى الصناعة أن يخفى زهوه وفخاره من مجرد القدرة على الحياة فى أيام تصعب فيها الحياة . زد على ذلك أنها كانت أياما ذات اقتناع دينى عميق وبسيط (وهذا أمر مهم جوهرى) . فقد كانت هذه الأيام بالنسبة لكثير من الناس ببساطة مرحلة إعداد قصيرة للخلود . فلم يكن لديهم الإحساس اليائس بسرعة القضاء الذى نحسه الآن . فالسعادة — السعادة الحقيقية — شيء لا يأتى اليوم أو فى الأسبوع المقبل ، بل عند ما تنقضى هذه الأيام . ولكن ، بمضى الوقت ، وعند ما أصبحت الإدارة أكثر تثقيفا (على الرغم من أنه كان غالباً فى الاتجاه الخاطئ) فإن هذا الإشباع غير المعقول فى الصراع ضد عالم ممقوت قد انتهى . وفى الظروف المعاصرة ، واجه العامل موقفاً جديداً . فمعتقداته الدينية قد حطمت تحطيما كبيراً وأخذ ينشد الاستمتاع هنا والآن . فماذا قدم له ؟

إن مقدار الباعث الذى يقدم له ليس هو البقاء ، بل قدرته على شراء جهاز راديو جديد . وبصرف النظر عن ذلك ، فكلها بواعث سلبية . وستكون كلها سهلة تماماً فلن يكون العمل إلا هيناً ولن يكون مبعثاً للضيق ، وعلى أية حال فعليه أن يعمل فإن العمل لن يستمر أكثر من أربعين ساعة فى الأسبوع ، وإذا ما اتسخ جسمه من العمل فإنه ينال حماماً جميلا بعدها . . . وهكذا . فنحن فى الحقيقة ، نقول « انظر ، نحن نعلم أن هذا عملا وضيعاً ، وأنك لا تريد القيام به . ولكننا سنبذل كل جهدنا لنجعله محتملا بقدر الإمكان » .

وهكذا أصبح السيكلوجيون يعملون ويتحدثون عن « التعب الصناعى » وأثر الحرارة والضوء والضوضاء والرطوبة على الانتاجية الصناعية يهتمون بكل شيء ، فى الحقيقة ، إلا الناس . والنتيجة كانت مزيجاً من الكلام التافه الذى لا معنى له الذى كان يفترض بشكل لا يصدق أن الإنسان يفترض أن يعمل فى ظروف

حسنة للعمل . وقد كتب بالشين يقول « لقد كنت فى ورشة بمصنع تحتوى على خمسمائة فتاة صغيرة — معظمهن تحت الثلاثين . وقد كن تحت (ظروف عمل ممتازة) إضاءة، وتدفئة ، ونظافة ، وراحة . وقد كانت الظروف مكتملة تماماً حتى إنها كانت أشبه بحظيرة نموذجية ، ظروف مكتملة للعمل — ولكن أى ظروف مفزعة للحياة ! لقد كن فتيات صغيرات ، وخارج أعمالهن كن يعشن للبهجة والطرب والدراما والتغير — كن يعشن للعاطفة . فهن يجلسن ثمان ساعات يومياً فى مكان جدب ، خال من كل ما يهتمون حقيقة . وإننى غالباً ما أرتاب فيما إذا كانت مصانعنا ومكاتبنا — حتى أفضلها — لم ينظمها أناس يكرهون الجنسى الإنسانى ، ويرسمون الخطط عن عمد ليجعلوا حياة الناس فى العمل مميتة كئيبة قدر الإمكان » .

وأينما مضينا فى هذا العالم الحديث ، رأينا أمثلة لهذه الهيدونية [1] المنحرفة العجيبة — الاعتقاد بأن ما يريده الناس هو مال أكثر ، وجرعات أكثر ، وأجهزة للراديو ، وأشياء أكثر — فكلما زادت الموضوعات المادية التى يستطيعون جمعها أو الحصول عليها للاشىء كلما أصبحوا أسعد حالا . وبالطبع ، إذا أراد الناس هذه الأشياء ، فلن يكون هناك سبب معقول لعدم حصولهم عليه . ولكنه خطأ كبير أن نحاول إشباع الرجال والنساء بما هو من ملحقات السعادة فقط فى حين نتجاهل حاجاتهم الأساسية ، بل إنه لخطأ كبير أن نعطيهم أشياء لا يبذلون من أجلها شيئاً بالتالى . فالموضوع يصبح ذا قيمة طبقاً لما يضحى به الفرد من أجل الحصول عليه ، وعند ما لا يبذل شيئاً فلن تعنى فى نظره إلا القليل فالكائنات الإنسانية ليست كالطائر الأسير ، أو يجب ألا تكون كذلك ، الذى يقف بشكل سلبى ومنقاره مفتوح لسجينه يطعمه . إنهم يحتاجون للكفاح ، لأن يكون لهم أسباب يعملون من أجلها ، لأن يواجهوا بعض المقاومة يستطيعون التغلب عليها . وقد انتقد جورج بروخمان Gorge Brochmann

---

(١) مذهب مفاده أن اللذة غاية الحياة .

المهندس النرويجى — هذا الاتجاه الهيدونى للحياة فى كتابه الرائع « الإنسانية والسعادة Humanity and Happiness » . قال ، إذا ما دخلنا منزلا حديثاً « فكل شىء ، بالتأكيد ، يبدو مبدعاً كأحسن ما يكون ، فليس هناك شىء تعمله إلا الجلوس على مقعد مكتمل الراحة ولكنك تجتاحك الرغبة فى مثل هذه الظروف ألا تكون قد ولدت. فما ذا هناك تعيش من أجله، فى مكان لا تستطيع فيه أن تدفع مسماراً فى الحائط ، أو تقوم بأتفه الإصلاحات » .

وقد مر المدير والسيكلوجى الصناعى من مرحلة الاستغلال الجائر والعصا والجزرة إلى الاتجاه الآلى للعمل ، إلى مرحلة جديدة من اللغط و « الرفاهية » الضالة ، ثم نفس الاتجاه الآلى القديم . وإذا كنا بصدد أوجه الأشباع الحقيقية فإن الحقبة الجديدة بالنسبة للعامل ليست أفضل من القديمة . ولا يرغب أى فرد يحترم نفسه فى أن يعامل كالطفل أو كالبقرة فى مصنع ألبان — فإذا قدم شيئاً مقابل لا شىء فسوف يأخذه بالطبع ، ولكنه لن يحب من أعطاه حباً جماً . وقد كتب عامل فى مصانع ميشلان بفرنسا — التى كانت محط الأنظار لمناهجها الاجتماعية — معبراً عن نفسه مشيراً إلى « رفاهيتهم » . « لقد ولدت فى مهد من ميشلان ، وأطعمت من زجاجة من ميشلان فى منزل من ميشلان . وبالطبع ، فقد لعبت فى حضانة من ميشلان ، فأنا كعامل وصانع من ميشلان قد تناولت وجباتى من مقصفه وذهبت إلى ملاهيه ودور عرضه . وإذا لم أخرج من كل هذا فسوف أدفن فى الحال فى مقابر ميشلان» Jacques Chapuis, Je fais du social
وقد أشار هياسنت دوبريل Hyacinthe Dubreuil مؤلف كتاب (فرصة لكل إنسان A Chance for Everybody ، وكان هو نفسه عاملا ، إلى الاتجاه المعاصر قائلا « إذا مضى الأمر كذلك ، فسيكون لكل عامل فى التو أخصائياً اجتماعياً بجانبه وقد علق فرانز سكابوجمارتن Fransziska Baumgarten — الذى اقتبسنا من كتابه Die Psychologie der Mensch en behandlungins العبارة السابقة — على هذه المناهج الإصلاحية قائلا « وفى النهاية فسوف تتضمن هذه الوسائل تدخلا فى الحياة الخاصة للعمال ، وإذا نظرنا إليها بعضها مع بعض فإنها

تكون نوعاً من « الأبوة » يميل إلى نشر الاتجاه العائلى والذى يتوحد مع الضمير الاجتماعى » أى تنفيذ ميلايشترك فيه عدد كبير من النفسيين الصناعيين السويسريين . وإذا ما هنأ أحد نفسه لوضعه عدداً كبيراً من المناهج الاجتماعية ، فلا بد له من أن يحذر لئلا يكون ذلك متضمناً مفهوم « الضمير الاجتماعى» الذى يتصف بالضيق الشديد ومن ثم فهو مزيف غير حقيقى [١] .

ولقد ذكرنا أن الظروف الفيزيقية للعمل تؤثر على الفرد ، ولكن التركيز السائد عليها مع استبعاد الأمور الأخرى التى تزيد عن ذلك أهمية إنما تشبه فشلا كاملا فى رؤية الغابة عند ما نضع دراسة تفصيلية للأشجار. إن البيئة الفيزيقية موضوع دراسة واجبة تماماً ، ولكننا يجب أن نهتم بالأشياء الأولى أولا . أضف إلى ذلك ، أن هناك أسباباً لافتراض أن كثيراً من هذه التجارب غير صادقة وذلك لعدم التمكن من السيطرة على الموقف بشكل مناسب ، حتى يمكن فى استبعاد العوامل الأخرى التى قد تكون سبباً فى إحداث النتائج الملاحظة إلا أننا نترك الكلمة النهائية فى هذا الموضوع إلى نشره أمريكية رسمية « تعب العمال ، وعلاقته بالإنتاج الصناعى » وضعتها لجنة العمل فى الصناعة التابعة للمركز القومى للبحوث . فقد قررت أن كفاية العمال تتأثر بظروف فيزيقية معينة ، ولكن هذه الظروف لا تواجه فى أغلب الأحيان من العمل الصناعى العادى . وقد أوضحت أبحاث شركة الكهرباء الغربية — وخاصة غرفة اختبار التجميع المتتابع — أن التغيرات فى شدة الضوء ، والحرارة ، والرطوبة ، وساعات العمل . . . إلخ ، تؤثر على العمال بدرجة أقل بكثير مما كان يعتقد . فيبدو

---

(١) تسىء بعض الشركات الأميركية الكبيرة فى تصرفها على نحو إيجابى فى تدخلها فى الحياة الخاصة لمستخدميها — وعلى الأخص المشرفين على التنفيذ (انظر مجلة لايف ، ٧ يناير ١٩٥٢ من مقال « مشكلات الزوجة ») فتجعل ترقى الزوج أو عدمه معتمد إلى حد كبير — على ملاءمة الزوجة لهذا « الوضع » . وفى النهاية تعدل الشركة : كل ما تفعله الزوجة ، من الكتب التى تقرؤها إلى الأصدقاء التى تسمح بمقابلتهم .

آن الكائن الإنسانى قادر على أن يبقى فى حالة كما لو كان يقوم بتعويض آلى لاشعورى لهذه التغيرات . والرفاهية ، أيضاً ، إنما هى شىء رائع عند ما تحفظ داخل حدود معقولة وتدرك بشكل معقول . فمساكن العمال ، مكافآت المرض ، والرعاية الطبية الحرة وغيرها من المناهج الأخرى ، إنما هى على درجة كبيرة من الأهمية ، على الرغم من أن المستخدم فى المصنع الذى يهيئ هذه الخدمات ، ينسى فى بعض الأحيان الفرق الهائل الذى تحدثه ويتقبلها كجزء من النظام الطبيعى للأشياء . فتحقيق الأمن فى العمل ، ومعرفة أن الفرد يستطيع أن يمرض دون أن يتعرض لفقدان المال أو خطورة الفصل ، والشعور بأن المستقبل مؤمن بشكل معقول من الناحية المالية — كل هذه منافع ذات قيمة هائلة . ولكن وجودها فى جو من عدم الأشباع والروح المعنوية المنخفضة إنما يؤكده الشك الزائد حيث نجد العمال — فى كثير من المصانع — يتمارضون فى الوقت الذى يعلمون فيه بمكاسب المرض . فالرفاهية تصبح غير معقولة عند ما : (ا) توضع من أجل دوافع بعيدة ، وتستعمل بنوع خاص كباعث ، حيث إنها تصبح مثالا ، لما قاله الشاعر اليوت فى «قتل فى الكاتدرائية» (إن الخيانة العظمى للوطن أن تفعل الشىء الصائب من أجل السبب الخاطئ . و (ب) عند ما تصل إلى المرحلة التى يعمل فيها المديرون عقولهم ليجدوا شيئاً ترفيهياً جديداً (وغير نافع أساساً) ليعمل كمثير للعمل ويتبارى مع أى شىء تقدمه الشركات الأخرى . ويجب أن ننظر إلى « الرفاهية » على أنها فعل اجتماعى لا كباعث لزيادة الإنتاج — والذى لن تؤثر فيه على أية حال ، حيث أن العامل قد ينجذب إلى المصنع الذى يضع مثل هذه المناهج ، ولكنه لن يستمر فيه ولن يعمل جاهداً من أجله إذا لم يجد أوجه إشباع أخرى عند ما يثبت فى عمله .

وفى المحل الثانى . فقد حاولنا أن نكتشف ما قاله علم النفس وعلم الاجتماع خاصاً بالطبيعة الأساسية للإنسان ، فيما إذا كان هناك أساس سفلى للطبيعة الإنسانية الخالصة تكمن تحت كل التغيرات التى تفرضها ثقافاته . والنتيجة التى وصلنا إليها — سواء كان ذلك خطأً أم صواباً — هى أن الإنسان يولد بمستوى

معين من الذكاء ، ومزاج معين (وقد يشكل كل منهما فى حدود البيئة) ودوافعه العضوية للجوع والعطش والجنس وهكذا . والغرائز – بالمعنى المادى للكلمة – لا توجد فى الإنسان ، بل حاجات معينة عامة – على الرغم من أنها ليست فطرية بالمعنى الحرفى – ما دامت تتسبب عن طبيعة الموقف البيولوجى للإنسان بعد الولادة . فلكونه قاصراً وعاجزاً عن إطعام نفسه أو المحافظة على نفسه (أى قاصراً عن إشباع دوافعه العضوية) ، فإنه يحتاج إلى الحب والأمن الانفعالى وهذه هى أكثر الحاجات السيكلوجية الأساسية ، تلك الحاجة التى تأخذ فى حياة البالغ شكل الحاجة إلى المكانة والوظيفة الاجتماعيتين – والوعى بأنه يدخل ضمن المنهج الذى رسمته ثقافته ، وأن له دوراً يلعبه فى هذا المنهج ، مهما كان هذا الدور متواضعاً .

ومن وجهة نظر علماء النفس الاجتماعيين ، فإن حاجة الفرد للمكانة والوظيفة إنما هى أكثر سماته أهمية ، وإذا ما بقيت هذه الحاجة دون إشباع ، فليس هناك شيء آخر يستطيع تعويض نقصها .

ويؤدى ضياع المكانة إلى العزلة الاجتماعية ، وهى من أكثر أسباب العصاب انتشاراً ويبدو أنها تحدث بشكل أكثر فى :

(١) المجتمعات البدائية ، عند ما يخرق الفرد بعض أجزاء السنن الاجتماعية فيهمله مجتمعه عمداً .

(٢) عند ما تبدأ الثقافة فى التفكك حتى لا تصبح لايديولوجياتها معنى (مثال نظام الطائفية فى الهند وتصادمه بالتصنيع) . فإذا حدث ذلك فإن نظام المكانة المبنى على الايديولوجية يصبح لا معنى له ويحس الفرد بالضياع .

(٣) فى المجتمعات الحديثة المتكتلة ، عند ما تتحطم الجماعات الأولية التى تصنع المكانة الأصلية الداخلية ولم تحل مكانها ايديولوجية مقبولة بوجه عام ، وينبنى عليها نظام من المكانة المشتقة .

فنى العصور الوسطى ، كانت المكانة الرسمية تنبنى على أرستقراطية المولد ، ولكن فى العصور الحديثة ، فإن كلا من المكانة الرسمية وغير الرسمية (الأصيلة

والمشتتة) تنبى — إلى درجة كبيرة — على العمل . فنحن نحكم على الفرد بما يعمله . وبالتالى ، فإنه من الحق أن نقول مع برلنجهام Burlinghame أن « العمل هو مصدر معظم أوجه الأشباع الأساسية للإنسان ، إنه معينه الاجتماعى — المورد الأكبر لمكانته وسمعته بين زملائه . » ولما كان الأمر كذلك ، فإن المشكلة الحقيقية للسيكلوجيين الصناعيين تنحصر فى اكتشاف ماذا حدث لتحويل حاجة أساسية إلى مصادر لعدم الأشباع والاستياء . ونحن نفترض أن السبب الأعظم لذلك هو تحطيم الجماعات الأولية ومحاولة إبدالها بتلك الجماعات الكبيرة الرسمية الثانوية التى تتصارع أيديولوجياتها مع أيديولوجيات العمال ، والتى لا تثير فيهم بأى حال أى إحساس حقيقى بالولاء .

وإنه لمبدأ هام للتنظيم الاجتماعى أن ولاء الفرد يبدأ داخل جماعته الأولية ، أما أكثر الجماعات الأخرى الثانوية البعيدة فإنها لا تكون موضع ولائه إلا بقدر ما تتطابق اهتماماتها مع تلك التى لجماعته الأولية . وقد رأينا أن هذه كانت هى الحال فى « غرفة التجميع الكهربائى عندما استمر العمال مقيدين الإنتاج على الرغم من المغريات والبواعث التى قدمها المصنع . وهذا المبدأ إنما هو مبدأ عام — ليس قاصراً على العمال — والذى يتضح أنه غير مفهوم لأولئك الذين يوجهون اللوم إلى عمال المناجم لفشلهم فى إنتاج مزيد من الفحم عند ما تكون البلاد فى مسيس الحاجة إليه . وقد أوضح الأستاذ ميس C.A. Mace هذا المبدأ بجلاء تام فى مقال له عن « أوجه الاشباع فى العمل » المنشور فى .Occupational Psycho عدد يناير ١٩٤٨ قال « لنأخذ مثلا ، حالة عامل منجم معين يعيش فى قرية معينة للمناجم ، ويعمل فى حفرة معينة ، فهو فى اللحظة الراهنة موضوع لأشكال الضغط الاجتماعى التالية : (١) ضغط ما تتوقعه إنجلترا منه فى الأزمات الجارية للإنتاج ، تلك التوقعات التى يكتب عنها ، مثلا فى المقالات الافتتاحية للصحافة اليومية . (٢) ضغط توقعات الجهات العليا لمجلس الفحم القومى ، وللحكومة ولنقابته . (٣) الضغط المحلى لتوقعات هيئة الإشراف على حفرته . (٤) التوقعات الأكثر محلية من زوجته وعائلته ومن رفقائه المباشرين فى حياته

اليومية العاملة ، ومن الواضح أن أوجه الضغط المحليه أكثر تأثيراً من الضغط المدفوع من بعيد . وقد نقول أن قوة توقع ما من أى مكان يختلف عكسياً تبعاً لمربع البعد الاجتماعى لهذا المكان من نقطة الانبعاث . زد على ذلك ، أن أوجه الضغط المحلية قد تعمل كنوع من الحواجز العازلة ضد أوجه ضغط أكثر ابتعاداً فى أصلها . وهذا ما يوضح جزئياً ضعف التأثير النسبى للدعاية البعيدة المدى . ومن ثم ، فإن الذى يستطيع التنبؤ باستجابة عامل المنجم هم أولئك الذين يقعون فى وضع مناسب يمكنهم من معرفة أى القوى تؤثر عليه محلياً بدرجة أكثر وبالتالى — إذن — فلهذا السبب ، ضمن غيره من الأسباب ، لا بد أن تبذل الإدارة كل ما فى وسعها للمحافظة على الجماعات غير الرسمية فى المصنع ، ومراعاة أن اهتمامات هذه الجماعات تتطابق مع اهتمامات المصنع ككل . « فلكى نتنبأ بسلوك سباك فإنه لا يكفى أن نعرف ما يتوقعه الرجل الذى يمسك بالعصا والجزرة ولا ما يتوقعه موظفى نقابة السباك . إنه يجب أن نعرف أيضاً ما يتوقعه رفيق السباك» (ميس C.A. Mace) .

وأخيراً فقد لاحظنا أن مقداراً كبيراً من السلوك الذى كان يفترض أنه ينشأ من داخل الفرد ، وأنه ينبنى على سمات شخصيته الثابتة ، إنما هو فى واقع الأمر وظيفة للفرد داخل جماعته . ومن جهة أخرى فإنه يرى أنه على الرغم من التغاير الكبير لسلوك الفرد فى المواقف المختلفة التى كانت لا تقدر تقديرها العادل فى الماضى ، فإن هناك طبقة أساسية أو شخصية جوهرية ثابتة نسبياً وتتضمن سمات الشخصية التى هى « حقيقة » جزء من الفرد . فمعظم الناس يكونون مرتابين فى مواقف معينة فقط ، ولكن هناك آخرين ممن يرتابون فى كل موقف ، والشخص المتطلع إلى القوة قد يظهر اشتهاءه لها بطرق مختلفة عديدة تبعاً للموقف الذى يواجهه ولكنه لن يتوقف عن طلبها ، والشخص الوسواس أو الزائد التنظيم يظل كذلك ما لم تتدهور شخصيته بشكل خطير . ومع ذلك ، فنحن — فى الصناعة — نتعامل أساساً مع سلوك محيطى فى أصله ويتوقف على موقف للفرد فى وضع الجماعة (إلا إذا كنا نتعامل مع أفراد فى مراكز من النفوذ يجعلهم يستطيعون

فرض خواصهم على الآخرين) . وعند ما نتناول هذه الناحية من الشخصية ، فلنتحقق من أن التغيرات فى البيئة الخارجية للجماعة والتغيرات فى البناء الاجتماعى قد تحدث فرقاً هائلا فى جوها الانفعالى سواء للأحسن أو الأسوأ .

ولكن ، على الرغم من أنه يجب علينا أن نركز اهتمامنا على جماعات العمل غير الرسمية ، فإنه من المهم أن ندرك أنه عند تغيير البناء الاجتماعى لمصنع ما لا بد أن نأخذ فى الاعتبار كل المستويات ، وعلى وجه الخصوص الإدارة ، التى هى مساعدة إلى حد كبير فى تثبيت الصورة . « وعلى الرغم من أن جماعات العمل الصغرى يجب أن تكون هى بؤرة الاهتمام ، فإن العمل يحتاج لأن ينفذ من جبهة عريضة وعند كل مستوى . ولا يزال التركيز الأولى على الإدارة ما دامت وظيفة القادة تنحصر فى أن يقودوا . ولن يكون هناك عذر للقائد الذى يقول « على قدر ما أعمل ، على قدر ما لا يعملون » . وهذه لا تعنى إلا أنه يعمل الأشياء الخاطئة (C.A. Mace, ap. cit.) وأخيراً ، فإنه من الضرورى عند محاولة إجراء مثل هذه التغيرات ، من اتخاذ منهج علمى وموضوعى تماماً . فلا بد لنا من أن نعمل على فرض أن كل سلوك مسبب . وأنه ما من أمر يفعله إنسان إلا ويفعله لسبب كاف ووجيه . « فعند ما نغير علة هذا السلوك أو السبب فيه فعندئذ ، وعندئذ فقط ، سيتغير سلوكه (نورمان ماير Norman Maier) .

وهناك نقدان أساسيان لهذا المنهج ، وقد وردا بدقة فى النصين التاليين من كتاب سير جورج شستر Sir George Schuster « المسيحية والعلاقات الإنسانية فى الصناعة Christianity and human relations in industry . كتب يقول « إن الفكرة السائدة فى مؤلفات العلوم الاجتماعية المعاصرة (والتى عرضت بصورة أوضح فى كتب المرحوم الأستاذ إلتون مايو Elton Mayo مثل كتاب « المشاكل الاجتماعية للمجتمع الصناعى The Social Problems of an industrial society) هى أن السبب الرئيسى للاضطرابات الإنسانية فى أيامنا هذه هو حقيقة أن « المهارات الاجتماعية » للرجال لا تتقدم بشكل متناسب مع مهاراتهم الفنية والعلمية . إنه التأكيد على كلمة « مهارة » التى تزعجنى . إنها ليست فقط

مسألة مهارة . فإذا كنا نخلق العلاقات الإنسانية الصحيحة فى الصناعة—مثلا — فإننا نحتاج أساساً لاتجاهات أخلاقية صحيحة أكثر من حاجتنا إلى مهارة عقلية. إننا نحتاج إلى دراسة مبادئ الميثاق الجديد وتقبلها قبل دراسة علم النفس . وطبقاً لهذه المبادئ لن يكون هناك مشكلة تتعلق بالحاجة إلى « التقدم » . فأسس الميثاق الجديد تعبر عن الحقائق الأبدية التى لا يمكن تغييرها . وكما أصررت عندما تناولت جميع النقاط ، أننا نحتاج — فى الواقع — إلى مهارة (تنبنى على مجهود عقلى شاق ودراسة علمية) فى إيجاد طرائق لتطبيق هذه المبادئ فى كل التعقيدات التى خلقناها لأنفسنا فى المجتمع الصناعى الحديث ، ولكن ، ما لم يكن تأدية هذه المهارة مسترشداً بمبدأ المسيحية ، وما لم تكن أغراضنا منظمة طبقاً لمقياس حقيقى من القيم ، فإن المهارة لن تكون عديمة النفع » كطرق النحاس أو كطنين الصنج » فحسب ، بل من الممكن أن تصبح أداه شيطان مخرب . وقد أوضح لنا المفتش الكبير فى رواية « الأخوة كارامازوف » لدستوفسكى معنى ذلك . وقد أعطانا هتلر وموسولينى أمثلة لمهارة تامة فى تناول علم نفس الجماهير » . ويمضى السير جورج شستر ليضع النقدين النوعيين لمؤلفات « العلوم الاجتماعية » الجارية . فهو يقول أولا « هناك الخطأ فى الإدعاء بأن لمفاهيم وتعميمات العلوم الاجتماعية وخاصة ما يتناول منها الشخصيات البشرية صدقاً من نفس النوع الذى نستطيع رؤيته فى مجال العلوم الفيزيقية ، وثانياً ، هناك فهم خاطئ لما تستطيع أن تقدمه أى نوع من المعرفة العلمية : « فإذا أراد إنسان أن يسير على الصراط المستقيم فى اللحظة الراهنة الدقيقة فى تاريخ الإنسانية ، فمن الضرورى ألا يضلل بالأفكار الزائفة عما يستطيع العلم أن يفعله . فالعلم لا يستطيع أن يحل مشاكل الإنسان الأخلاقية ، والعلم لا يستطيع أن يشرح له معنى وجوده . ولن يستطيع أى اكتشاف علمى أن يعطيه مقياساً من القيم أو القواعد لينظم إيعازات ضميره » .

وما يحمله هذان النقدان هما وجها الشك التاليين : (١) فيما إذا كانت

العلوم الاجتماعية تستطيع أن تدعى صدقاً من نفس النوع كما فى حالة العلوم الفيزيقية ، (٢) فيما إذا كانت المعرفة فى ميدان علم النفس أو الاجتماع لا يساء استعمالها ما لم تنبنى على مبادئ أخلاقية كتلك التى نادت بها الكنيسة المسيحية.

والمشكلة الأولى أكثر سهولة فى الرد عليها من الثانية . إنها تنبنى على ما يسمى « بمشكلة الإرادة الحرة » ، ويمكن أن نعيد صياغتها فيما يلى : يقال إن العلم ينبنى على صدق قانون السبب والنتيجة — ولكن إذا تقبلنا هذا القانون على أنه مطبق على السلوك الإنسانى ، فإننا ننكر ضمنياً وجود الإرادة الحرة ، وإذا ما كانت الإرادة الحرة هذاء فإننا نحطم الأساس الكلى الذى يجعل العلم ممكناً . ولا يمكن اعتبار النظرية السيكلوجية على ذلك تعبيراً عن الحقيقة ، بل إنها — ببساطة — النتيجة النهائية لسلسلة حتمية من سبب ونتيجة فى العقل . ومن جهة أخرى ، إذا ما وجدت الإرادة الحرة فعلا ، أصبح علم النفس مستحيلا ، لأنه إذا ما كان لنا جميعاً مطلق الحرية فى الاختيار فلن يكون هناك قوانين للسلوك لتدرس . إلا أن هذا التناقض غير حقيقى . فى المحل الأول ، يتفق كثير من الفلاسفة المحدثين على أن مسألة الإرادة الحرة ليست مشكلة على الإطلاق ، بل هى مشكلة كاذبة فحسب تنبنى على التعريفات القاصرة للكلمات . ولكن ما هو أكثر أهمية هو اتجاه الرأى فى علم الطبيعة الحديثة إلى الابتعاد عن الجمود فى قانون السبب والنتيجة كما وضع أصلا . فقد أوضح عالم الطبيعيات الألمانى هيزنبرج Heisenberg عام ١٩٢٧ أن كل وصف للطبيعة (Nature) يتضمن بعض عناصر الشك الضرورية والراسخة . وقد حلل الدكتور برونوسكى Bronowski بألمعية نتائج ما أصبح يعرف بمبدأ الشك فى كتابه The Common sense of Science فقد بين برونوسكى أن المفهوم القديم للنتيجة المحتومة قد حل الغاز فى خزان محله مفهوم الاتجاه المحتمل . فإذا سمح لكمية من أن تنسكب ، مثلا ، فإن معظم الجزئيات المتجمعة تندفع خارج الخزان . وهذا لا يعنى أن نقول إن جزئيات فردية لن تندفع فى عكس التيار ، بل إن ذلك يحدث ، ولكن ، بلغة إحصائية ، نقول إن الاتجاه الأكثر احتمالا هو إلى الخارج ، وتؤدى

هذه الحقيقة إلى النتيجة الملحوظة . وينطبق هذا المنهج الإحصائى بالتساوى على مشاكل السلوك الإنسانى فى علم النفس والاجتماع أو فى التاريخ . فالسلوك الإنسانى — كما يقول الدكتور برونوسكى — ليس محتماً ولا عشوائياً — فى أى لحظة يتجه إلى الأمام نحو بقعة معروف شكلها العام ولكن حدوها ليست محددة بطريقة يمكن حسابها . ويتحرك المجتمع تحت الضغوط المادية كما يحدث لمجرى الغاز ، وفى المتوسط يطيع الأفراد الضغط ، ولكن قد يتحرك أى فرد فى أى لحظة ، مثل ذرة من الغاز ، عكس المجرى أو ضده . فالإرادة من جهة والإجبار من جهة أخرى يوجدان ويلعبان دوريهما داخل هذه الحدود . » فمثلا ، قد أنهت الثورة التكنولوجية التى ولدت عصر التكنيك المتوسط — كما رأينا — الأفكار المتعلقة «بالثمن العادل» ، والمكانة الموروثة الثابتة . ولم يحدث أى إنسان هذه الثورة عمداً ، ولكن خلق الآلات الجديدة قد أحدث موقفاً جديداً ، مضى الإنسان بطريقة لاشعورية أن يكيف نفسه تجاهه ، وعندئذ بدأت فكرة « الثمن العادل » تبدو خاطئة ، وبدأت فكرة « ثمن السوق » والمجتمع التنافسى تبدو « صحيحة » . ولقد كان هناك دائماً أولئك الذين يحتجون ضد إيديولوجية التكنيك المتوسط — وقد كانت لهم مطلق الحرية فى ذلك — ولم يستمع إليهم إلا عدد ضئيل من الناس — فلم تكن أفكارهم ملائمة للمجتمع الجديد الذى ولد .

وعالم الطبيعيات المحدث — بعكس العالم القديم — لم يعد لديه مبرر قوى لأن يعتبر العلوم الاجتماعية أقل من علمه من الناحية العلمية . ومن الصعوبات المعروفة أيضاً فى التجريب السيكلوجى — أن مجرد حقيقة أن ملاحظة سلوك الناس قد يؤثر فى النتائج — إنما تنطبق بنفس القوة على سلوك الإلكترونات . وفى الحقيقة أن الدكتور برونوسكى قد صنف علم النفس والطبيعة نوعياً فى هذه الناحية قال: « كثيراً ما تقتبس الأمثلة من علم الطبيعة الكمية لتوضح أن عملية الملاحظة فى حد ذاتها تؤثر على الذرات التى نراها كما يهرب الأرنب من مصابيحنا الكاشفة ليلا . وبنفس الطريقة ، من الصعب فى العلوم الاجتماعية أن نعمل استفتاء للرأى ونضع السؤال دون أن نجعل الإجابة تنحاز لناحية ما . وقد اتضح الآن فى

علم النفس أن طريقة توجيه، الأسئلة قد أصبحت كثيرة الزلل: إنك لا تستطيع أن تراقب عقلك وتدعي في نفسك أنك لا تقوم بالملاحظة » .

ويهدف علم النفس أساساً ، مثل كل العلوم الأخرى ، إلى التنبؤ بالسلوك المستقبل فى القطاعات التى يلاحظها . والقول بأنه لا يستطيع التنبؤ أبداً بالتفصيل قول لا صحة له إذ يكفينا أن نستطيع التنبؤ بالاتجاهات المحتملة . وهذا ، بالطبع ، ما يفعله دائماً حتى غير الأخصائيين النفسيين . فمثلا يفترض الاقتصاديون أن رفع سعر الفائدة التى يتقاضاها البنك من الراغبين فى اقتراض النقود يؤدى إلى الحد من التوسع فى الأعمال . ونحن نقوم كل يوم بأعمال نفترض فيها إمكان التنبؤ بكيفية استجابة الآخرين لها بدرجة أو بأخرى . فالأخصائى النفسى يهدف إذاً إلى دراسة واستقصاء السلوك الإنسانى بغرض الكشف عن مسبباته الكامنة ، ذلك أنه لا يمكن أن نأمل فى التأثير على السلوك المستقبل، عند ما يكون ذلك ضرورياً، إلا بدراسة الأسباب ، كما أنه لم يعد فى استطاعتنا افتراض أن لكل شخص الحرية الكاملة فى أن يوجه حياته كيفما يريد ، وأنه إذا ارتكب ثمة جريرة كان مسئولا عنها شخصياً واستحق العقاب ، وعلى ذلك فإن الذين يرون أنه يمكن الحد من ازدياد حالات الطلاق « بتقييد قوانين الطلاق» إنما ينسون تماماً أن هذه الزيادة لا ترجع إلى ازدياد فى سوء الخلق ولكن إلى عوامل اجتماعية ، أشرنا إليها فى مكان آخر ، كالاستقلال الاقتصادى للنساء ، ونقص المساكن ، وأثر الثورة الصناعية فى تفكك الحياة الأسرية . وعلى ذلك فإذا أردنا أن يكون الناس أخياراً فلا بد ، أولا ، أن نتأكد جيداً من أننا نعرف معنى « الخير » فى أى موقف ما، وثانياً ، أن نتأكد من أن ظروف الناس تمكن غالبيتهم وليس مجرد الأقلية من أن يكونوا أخياراً بهذا المعنى ، ولا يشوب وجهة النظر هذه التى عبر عنها منذ عدة قرون الفيلسوف الصينى منسيوس Mencius فى المثل الذى ضربه عن أشجار الجبل الجديد أى شيء غير أخلاقى أو مادى . فقد قال منسيوس إن هذه الأشجار كانت جميلة يوماً ما — ولكن لأنها كانت تقع على حدود ولاية كبيرة فقط اجتثت . وحينما

حاولت أن تترعرع مرة أخرى بفعل المطر والشمس ، جاءت قطعان من الماشية والماعز فرتعت فوقها ورعتها . « إلى هذه الأشياء يرجع المظهر العادى الأجرد للجبل ، الذى يظن الناس عند ما يرونه أنه لم يكن يوماً ما مزيناً بالأشجار » . ثم يقارن بين ظروف الأشجار وموقف الإنسان فى بيئة غير مواتية فيقول : « إن الطريقة التى يفقد بها الإنسان طيبة تفكيره تشبه الطريقة التى شوهت بها الأشجار بفعل الفؤوس والأنياب ويتساءل هل يستطيع العقل إذا ما أفسد يوماً بعد يوم أن يحتفظ بصفائه ونقائه ؟ ولكن حياة العقل ترتقى على الدوام ، وعند ما تهب نسمات الصباح الهادئة ، فى مفرق الليل والنهار ، يحس العقل لحد ما بتلك الرغبات المكروهات التى هى من خصائص الإنسانية ، ولكن هذا الإحساس لا يكون قوياً ، فتعتقله وتفسده أحداث النهار . وعند ما يتكرر هذا الاعتقال ، لا يصبح تأثير الليل كافياً للإبقاء على صفاء العقل ونقائه ، وحينئذ يتضاءل الفرق بين تأثير الطبيعة على العقل البشرى وبين تأثير تلك الحيوانات غير العاقلة على الأشجار والتى لا يظن الناس أن كان لها مثل تلك التأثيرات التى ذكرتها . ولكن هل تمثل هذه الظروف المشاعر الصحيحة المنطبقة على الإنسانية ؟

والنقد الثانى ، القائل بأن ما نحتاجه أولا لخلق علاقات إنسانية صحيحة فى الصناعة هو « اتجاهات أخلاقية صحيحة » تفوق فى أهميتها حاجتنا إلى « مهارة عقلية » و « أننا نحتاج إلى دراسة وتقبل أسس الميثاق الجديد » الذى يعبر عن حقائق خالدة لا يمكن تغييرها ، هذا النقد يبدو ، للقارئ الحالى ، قائماً على كثير من الخطأ فى الفهم . فعلى الرغم من أنه قد يكون من المتفق عليه أن « الاتجاهات الأخلاقية الصحيحة » ضرورية ، إلا أنه لا يمكن خلق مثل هذه الاتجاهات بمجرد الحديث عنها — إذ لا بد ، كما سبق أن أشرنا ، أن نبدأ بخلق بيئة تشجع على نموها . كما أنه ليس من السهل ألا نسىء استخدام أسس « الهندسة الاجتماعية » . فمن الأمور التى لا شك فيها أن الهندسة الاجتماعية قد يساء استخدامها . ولنقرأ مثلا الفصل الخامس من كتاب روبرت جونك Rubert Junk : لقد جاء الغد To-Morrow is already here لنطلع على ما

أورده فيه من حقائق رهيبة . إن ما ننكره هو أن الوصوليين (الذين يدينون بالميكيافيلية) يستطيعون أن ينحرفوا بأى مجتمع سليم معافى إلى غاياتهم الشخصية أما بالنسبة للصناعة ، فإن جميع الوسائل التى ناقشناها فى هذا الكتاب تفترض سلفاً وجود مصنع ومجتمع لم تصل فيهما العلاقات بين العامل والإدارة إلى درجة من الانهيار بحيث لا يمكن إصلاحها ، ويوجد عندهما بعض من الرغبة ، حتى ولو كانت ضعيفة ، فى التعاون . ولا تعتمد الديمقراطية فى الصناعة كما نصفها هنا على استغلال الخصائص السيكولوجية للجماعات أو أى خصائص أخرى — ولكنها على العكس من ذلك تعتمد على تحرير العمال من القيود الشخصية غير المعقولة والمضايقات التى لا داعى لها وتجنب خدش احترامهم لأنفسهم . ومن المعتقد أننا إذا حققنا ذلك استجاب العمال بإظهار مزيد من الإحساس بالمسئولية واهتمام أكبر بعملهم ، واستطاع المدير الكفء أن يكتسب ثقتهم واحترامهم الكاملين ، فى الوقت الذى يفشل فيه المدير السيء فى ذلك . ويتساءل السير جورج شستر عما إذا كان هتلر هو الذى استغل الجماهير لتحقيق غاياته الخاصة أم أن الأصح ، كما سبق أن ذكرنا فى مكان آخر فى هذا الكتاب ، أن الجماهير هى التى استغلت هتلر ؟ (ونحن بذلك نترك هنا مجال العلم ونناقش مشكلات لا يعرف الإجابة عليها الكاتب ، ولا السير جورج شستر أو أى شخص آخر — فهى مسائل رأى إلى حد ما .) ومع ذلك فلنفترض أننا رغبنا فى أن ندفع جماعة من الناس إلى الانحراف باستخدام أحدث وسائل علم النفس ، فهل يكون عمل ذلك سهلا أو ممكناً ؟ إننا نعلم أن الجماعة الصناعية الراضية لا تعطى أى اهتمام للسياسى مثير الفتن ، فلماذا إذاً نفترض أنه يمكن التأثير فى أية جماعة أخرى ضد رغبتها ؟ إن الجماعة المريضة تخرج قائداً مريضاً ، والجماعة السليمة قائداً سليما . ترى لو كان هتلر فى إنجلترا بدلا من السير أوسوولد موسلى Oswold Mosley فهل كنا سنصبح جميعاً اشتراكيين قوميين ؟ لا أظن ذلك ، لأن المجتمع الكبير لا يمكن أن ينحرف إلا إذا أصاب العطب أساسه وأفسده والجماعة الصغيرة لا تستطيع أن تظل منحرفة أو تنشر انحرافها

إلا داخل حدود مجتمع قومي متعفن .

ويذكر السير جورج شستر بعد ذلك أسس الميثاق الجديد ، ويرى أن علينا أولا دراستها وتقبلها ما دامت « تعبر عن حقائق خالدة لا يمكن أن تتغير » . ولكن لا بد أن نسأل أنفسنا أولا عن ماهية هذه الأسس ، وثانياً ، عن كيفية جعل الناس يتقبلونها . ومن المؤكد أن عبارات ومعانى الميثاق الجديد تبدو واضحة وضوحاً كافياً للقارىء غير المتحيز ، ولكن متى أو أين تكون متقبلة فى شكلها المجرد البسيط . إن كل الحقائق التاريخية تدلنا على أن الناس فى مختلف العصور والأزمنة كانوا يطوعون المبادئ ، أبدية كانت أم غير أبدية ، حسب الظروف التي كانت تواجهم ، وبدون أن يدركوا ذلك فى الغالب . فالمبادئ المسيحية ، التى تدعو إلى المساواة والمحبة بين البشر ، تقبلها معظم الناس فى أوربا أيام العصور الوسطى وكان الكفر يعرض صاحبه فى الغالب للتعذيب أو الموت ، فقد تقبلها تجار الرقيق ، أصحاب الطواحين الشيطانية السوداء الذين كانوا من رجال الدين فى الغالب ، والآن يتقبل هذه المبادىء أفراد مختلفون وجماعات قومية متباينة مثل سالزار فى البرتغال ، فرانكو فى أسبانيا ، والدكتور مالان فى جنوب أفريقيا . ومما هو جدير بالذكر أن الدكتور مالان كان كبيراً للقساوسة بالكنيسة الألمانية الجديدة وهو مسيحى مخلص ومع هذا لم يجعله ذلك ينظر إلى شعب جنوب أفريقيا الملون نظرة إنسانية عادلة . ولا ينبغى أن يظن أن الكاتب بإيراده لتلك الحقائق ، يحبذها بأى شكل أو ينتقد الدين المسيحى . فقد يكون لدينا جميعاً آراؤنا الخاصة عن مساوئ ومحاسن المسيحية ، ولكن ذكر الحقائق محزن ، وليس هناك شخص ، سواء كان مسيحياً أم غير ذلك ، يستطيع أن يستمد أى شعور بالرضا من التأمل فى كيفية تطبيق أقوال المسيح . نستخلص من ذلك أن النصح الأخلاقى ، مهما كانت طبيعته ، لن يؤدى فى حد ذاته إلى تحسين المجتمع كما أننا لا نستطيع أن نعتمد على « الحقائق الخالدة » التى تخضع لمثل هذه التفسيرات المتضاربة . فمن الحقيقى أنه يمكن التأثير على شخص ما لكى يغير نوع السجائر التى يدخنها أو يذهب لمشاهدة فيلم ما أو مسرحية معينة

باستخدام الإعلانات أو غيرها من وسائل الدعاية ، ولكن الأمر يختلف تماماً إذا ما حاولنا أن نغير طريقة حياته بمثل هذه الطرق . وإن قولنا ببساطة إننا يجب أن نعيد بريطانيا مرة أخرى إلى حظيرة المسيحية إنما يشبه تماماً اتجاه أولئك الأدعياء المتعبين الذين يفترضون ، كما يبدو ، أن مشكلات الصناعة الحالية يمكن حلها بنشر مقالات فى مجلات يوم الأحد تدعو إلى « وجوب التعاون بيننا جميعاً » ووجوب إعادة روح دانكرك .

ومع ملاحظة الاختلاف الجوهرى بين الصناعة والدين ، فالصناعة مهما كانت صور فشلها ، ما زالت حية ، بينما تحتضر كثير من الكنائس إن لم تكن قد ماتت بالفعل . والحقيقة ، كما سبق أن حاولنا إيضاحها ، أن إمكانيات التغير فى أى موقف معين محدودة إلى حد كبير ، ولا يمكن أن نحدث بالوعظ والدعاية (عن طريق الحديث فقط) سوى تغيرات سطحية طفيفة جداً تتفق مع الاتجاهات الاجتماعية السائدة . وعلى ذلك فقد يصبح الفاشى أو الشيوعى المتحمس ، فى المستوى الفردى ، مسيحياً كاثوليكياً مخلصاً أو العكس ، وما دام يوجد بين كل تلك الأشكال من الاعتقاد ، مهما كان اختلافها كبيراً فى المضمون العقلى ، تشابه معين فى الجانب الانفعالى فمن المحتمل أن تلقى جميعها قبولا من الفرد الذى لديه ، فى بناء شخصيته ، رغبة فى أن تنظم حياته سلطة خارجية . مثال ذلك أن كثيراً منا من يعرفون أناساً من أشد أتباع الدين المسيحى إخلاصاً تحولوا إلى ملحدين ، ولكن افتقارهم إلى روح المرح وجمودهم وضيق أفقهم وفشلهم فى تقدير قيم الحياة الجمالية ظلت كما هى لم تتغير . فكل ما حدث أنهم بعد أن كانوا يعبدون بادىء الأمر مفهوماً عقلياً يسمى « الله » أصبحوا يعبدون مفهوماً آخر هو « اللاإله » . مثل هذه التغيرات فى النظر إلى الأشياء قد تحدث بدون أى تغير أساسى فى السمات العميقة للشخصية العميقة ، وليس من الصعب فى الحقيقة استحداثها . وعلى العكس من ذلك نجد أن تغيير شخص تعسفى أو تسلطى إلى متساهل متحرر يكون أمراً آخر ، لا يمكن إحداثه بالإرشاد والتوجيه فقط . كذلك نجد فى المجالين السياسى والاجتماعى أن

الناس عرضة للحديث كما لو كان أى شىء ممكناً — كما لو كان فى استطاعتنا أن نحول بريطانيا ، بعمل موفق ، إلى بلد إباحية فوضوية ، أو ملكية مطلقة ، أو نعود بها إلى نظام « المؤسسات الحرة غير المقيدة » . ولكن الأمر ليس كذلك طبعاً ، لأن مستوى الارتقاء الاجتماعى والتكنولوجى الذى وصلت إليه إنجلترا يجعل مثل هذه التغيرات مستحيلة تماماً . فمن مبادئ الحكمة السياسية إدراك أن بعض التغيرات ليست فى حدود الإمكان إطلاقاً فى موقف معين ، والبعض يمكن عمله بإحداث تغيرات أساسية فى البناء الاجتماعى ، وأنه لا يمكن إحداث سوى القليل النادر بالدعاية وحدها . فمثلا ، لقيت محاولة فرض قانون منع المسكرات فى الولايات المتحدة فشلا كاملا — وكان ذلك شيئاً حتمياً ، ما دامت التوترات الاجتماعية التى أدت إلى الإفراط فى الشراب لم تستبعد ، ولم يقدم ما يحل محل المشروبات الكحولية . وقد حاول دستور فايمر Weimer الذى وضع فى ألمانيا قبل عهد هتلر أن يفرض أساليب ديمقراطية على شعب بناؤه الاجتماعى بأسره ابتداء من العائلة تسلطى غير ديمقراطى ، ولكن هذا الدستور باء بالفشل كذلك . وقد بينا فى الفصل الثانى ما يحدث عند فرض تغيرات اجتماعية لا تتفق مع البناء القائم فى مجتمع ما . ولكن لما كنا نعيش فى مجتمع تسوده الديمقراطية السياسية فإننا نستطيع ببساطة أن نفترض أنه ليس من الصعب جداً تغيير البناء الاجتماعى للصناعة فى اتجاه أكثر ديمقراطية ، ولكن هذا التغير يتطلب أكثر من مجرد نوايا طيبة لإحداثه ، على الرغم من أن النوايا الطيبة بداية نافعة . وقد لاحظنا ، من ناحية أخرى ، كيف أن اتجاهات معينة فى مجتمعنا تجعل مثل هذه التغيرات حتمية بمرور الوقت . فانعدام البطالة ، وارتفاع مستوى التعليم والثقافة بين الشعب ، وازدياد الوعى السياسى بين العمال ، وفشل الأساليب الأخرى فى إحداث النتائج المرغوبة ، وفوق كل هذا ، التغيرات التى تطرأ على طبيعة العمليات التكنولوجية المستخدمة فى الصناعة — كل هذه أمثلة على هذه الاتجاهات . ومع ذلك ، فإن محاولة تغيير الأوضاع بمجرد محاضرة الناس وبدون عمل شىء آخر ما هى إلا إضاعة للوقت . وإن محاولة التأثير على العمال الذين

لا يشعرون بالرضا لحثهم على زيادة إنتاجهم بمحاضرتهم عن الورطة الاقتصادية الخطيرة التى تعانى منها البلد لشبيهة بما يفعله عضو جمعية منع المسكرات عند ما يستأجر قاعة ألبرت ويحاضر فيها جمهوراً من مدمنى المشروبات الكحولية عن الآثار السيئة التى يحدثها إدمان الخمور . فمدمنى الخمر يعرفون من قبل تلك الآثار السيئة . وعلى الرغم من أن المحاضرات قد شفت فعلا بعض المدمنين ، إلا أن عددهم لم يكن بكل تأكيد ذا دلالة اجتماعية ، ذلك أن شفاء هذا المرض أو غيره لا يمكن أن يتم إلا بزوال الأسباب التى أدت للأعراض الملاحظة أو (كما فى مثل اصطياد الرؤوس الذى أوردناه فى الفصل الثانى) عند ما يستبدل عرض بآخر يرى أنه أكثر تقبلا من المجتمع ، على الرغم من أنه قد يكون له نفس الوزن الانفعالى . وقد حدث مثلا أن شفى بعض مدمنى الخمر نتيجة لجهود جمعية الخلاص أو جمعية منع المسكرات لا لشىء إلا لمجرد أن هاتين الجمعيتين تهيئان جواً يشيع نفس الدوافع بطريقة أكثر تقبلا .

وعلى ذلك ، فبالرغم من وجود كثير من الأسباب لافتراض أن الأساليب المناسبة قادرة على رفع كل من الإنتاج الصناعى والمستوى العام للمعيشة ، إلا أنه لا يمكن تطبيق مثل هذه الأساليب بدون تقدير واضح لما هو ممكن وما هو غير ممكن. وهنالك تغيرات معنية — مثل ازدياد الضبط والتخطيط اللذين تضعهما الدولة ، وازدياد مشاركة العمال ، وازدياد استخدام وسائل الإنتاج بالجملة — يمكننا لكثير من الأسباب أن نفترض استمرار وجودها ، وأنها — فى الواقع — ستصبح أكثر انتشاراً .

سواء كانت المفهومات القديمة ، مثل « مشروعات الاستثمار الحر » ، واحتراف الصناعة ، ووراثة الحرف أباً عن جد — سواء كانت تلك المفهومات جيدة أم « سيئة » فإن الحقيقة الواضحة هى أن استمرار وجودها لم يعد ممكناً الآن . « وإن الإصرار على استمرار المؤسسات الاجتماعية العتيقة فى أداء عملها — عند ما تصبح الحاجة إلى المؤسسات الجديدة ملحة — لن يحول دون ظهور المواقف الجديدة . ولكنه سوف يحول دون تخطيطات ناجحة لها . وسيكون ظهورها عن

طريق أعمال يائسة عنيفة . وما لم تتوفر لدى عدد كاف من الناس الرغبة فى الاستفادة من مثالياتهم فى عملية إعادة بناء نظامنا الاجتماعى بطرق إيجابية لاستثمار موارد ثروتنا فى سبيل الصالح العام — فلن يطول الأمر قبل اختفاء المثاليات التى يمكن الاستفادة بها. (كتاب Science and the Moral life تأليف Maxotto) . وسوف تختلف وجهة نظر المعارض المتشبث لاستخدام العلوم الاجتماعية اختلافاً كبيراً عن وجهة نظر السير جوزج شستر . فهو سوف يقول : « إن كل هذا الطنين عن علم النفس ، والجماعات ، وبحوث الروح المعنوية ، واتجاهات العمال ما هو إلا مجرد إضاعة للوقت ، فما نحتاجه هو مزيد من الفهم العام وإقلال من الحديث النظرى » — ومؤلف هذا الكتاب يجد نفسه متفقاً إلى حد كبير مع وجهة النظر هذه . فنحن نحتاج فعلا إلى مزيد من الفهم فإذا توفر لدينا ، فلن تكون بنا حاجة إلى الحديث عن علم النفس ، ما دام مديرو الأعمال قد يستطيعون عمل الشيء الصحيح دون ما حاجة إلى تبرير أعمالهم بنظريات يقتبسونها من الكتب . ولكن « الفهم العام» ، لسوء الحظ ، ليس منتشراً كما يفترض هؤلاء الناقدون ، وعلى الرغم من أن القليل من المزيد سوف يحسن حالة الصناعة بدرجة كبيرة فإن الحقيقة هى أن هنالك بعض الإدارات على درجة من الحماقة لا يمكن تصديقها . فقد حدث مثلاً فى أحد المصانع فى يوم شديد الحرارة من أيام الصيف أن أغمى على كثيرات من العاملات من جراء شدة الحرارة فى الحجرة الصغيرة ذات السقف الزجاجى التى كن يعملن بها والتى كانت كل نوافذها مغلقة — على الرغم من ذلك . ولما طلب طبيب المصنع من الملاحظ فتح النوافذ أجاب هذا بأنه لا يمكن عمل ذلك بدون تصريح من مدير القسم الذى رفض بدوره عمل أى شيء بدون إذن من مدير المصنع . وظل هذا الطلب يرتقى السلم حتى وصل إلى رئيس الشركة ، حيث إن أى شخص فى أى مستوى آخر لم يكن يقبل تحمل مسئولية إجراء حتى مثل هذا العمل البسيط والضرورى . وعندما وصل هذا الطلب فى النهاية إلى الرئيس كانت إجابته : « لا بكل تأكيد ! إنكم تعرفون أولئك النساء اللعينات مثلما أعرفهن — فما أسرع

ما سيطلبن إغلاق، النوافذ ثانية بعد فتحها . حقيقى أن مثل هذا السلوك ليس عاماً ، ولكنه ليس نادراً بكل تأكيد ، ومدير واحد من هذا النمط فى عدد قليل من الشركات سوف يضر ضرراً جسيما بالروح المعنوية فى الصناعة بأسرها ولا يمكن الشك كثيراً فى أن المشكلة الكبرى فى الصناعة الآن هى مشكلة القيادة المناسبة . فهناك الكثير جداً من خلفاء هتلر الصغار فى المصانع لا ينفسون عن صراعهم العقلى على حساب الآخرين وعلى حساب صحة المجتمع النفسية فحسب ولكنهم يكونون عاجزون نفسياً عن مباشرة السلطة وجعل الصناعة أكثر ديمقراطية . والحقيقة أن إحدى النقائص الرئيسية فى نظام « القيادة المنطلقة Laissez-Faire هى أن الذين يرتفعون إلى القمة لا يكونون دائماً أفضل من يستحق ذلك . ويشير برتراند راسل فى كتابه «"Power; a New Social Analysis"» إلى أنه يجب كقاعدة فى النظام الذى يسمح فيه بالسلطة للجميع ، أن يشغل الوظائف التى تتطلب السلطة رجال يتميزون عن غيرهم بحبهم الشديد للسلطة » . ولكن الناقد المتشبث قد يقول : « وماذا عن كل هذا الهراء الذى تحدثوننا به عن الإحباط ؟ ولماذا ؟ لقد كنا ، عند ما بدأت عملى فى المصانع ، نعرف ما هو الإحباط . . . » ثم يحدثنا عن الظروف منذ عشرين سنة مضت عند ما بدأ العمل . وهو يريد أن يعرف كيف يمكن أن يشعر الناس بأى درجة من الإحباط بعد أن تحسنت الظروف إلى حد بعيد ؟ وقد نوقشت هذه المشكلة ، ولكن هذه الطريقة الخاطئة فى التفكير شائعة جداً لدرجة أنها تستحق منا تأكيداً وتكراراً للحقيقة الأساسية بأن الإحباط ليس مطلقاً — فالرجل أو المرأة يشعران بالإحباط إلى حد كبير عند ما يكون هنالك فرق شاسع بين ما يملكونه وبين ما يعتقدون أنهم يستحقونه . ومن الأشياء المتناقضة أن درجة التبرم تتناسب تناسباً عكسياً مع القرب من الهدف المرغوب ، فكلما كان الهدف يبدو قريب المنال ، كلما ازداد التبرم من عدم بلوغه . ويقول إريك هوفر Eric Hoffer فى كتابه الصغير الرائع The True Beleiver : « إن الشقاء لا يولد التبرم بشكل أوتوماتيكى ، كما أن حدة التبرم لا تتناسب مباشرة مع درجة الشقاء . فالغالب أن التبرم يزداد عند ما

يكون الشقاء على درجة يمكن تحملها ، عندما تتحسن الظروف بدرجة تجعل الحالة التالية قريبة المنال » . فالفقير المدقع والمغبون لا يشعران بالإحباط — فهما يقبلان حالتهما ويبررانها ، كما رأينا فى الفقرة التى اقتبسناها من نيجل بالشين Nigel Balchin فى بداية هذا الفصل . وقد أشار ألكسيس دى توكفيل Alexis de Tocqueville فى دراسته عن فرنسا قبل ثورة عام ١٧٨٩ إلى أنه لم يحدث أن كان التحسن فى ظروف عامة الشعب أسرع منه فى العشرين سنة السابقة على الثورة ومع ذلك « فقد كان الفرنسيون يشعرون بوطأة وضعهم كلما ازداد تحسناً . » ومن الواضح أننا لا بد أن نقبل حقيقة أن ما كان يشبع العمال منذ عشرين سنة مضت كان أقل بكثير عما يشبعهم الآن ، وأن هذا هو ما لا بد أن يحدث . ومن وجهة أخرى فإن قسطاليس بالقليل من التبرم الحديث بالظروف القائمة خلقه بشكل غير مباشر قادة الصناعة أنفسهم الذين خلقوا بوسائل الإعلان الحديثة شعوراً بأن كل صنوف الكماليات الإضافية وغير الضرورية إنما هى من مستلزمات الحياة . «. . . إن ثقافتنا تستخدم أساليب متعددة مثل التفنن فى الإعلان والتقسيط فى الشراء لاستثارة الشهية الإنسانية للمزيد من البضائع والإشباعات ، أى لتحقيق مستوى أعلى من المعيشة . ولكن خلق الحاجات أسهل بكثير من تهيئة وسائل إشباعها . وإن توسيع الهوة بين ما يحتاجه الناس ، وبين ما يملكونه فعلا أو لا يستطيعون توقع امتلاكه يؤدى إلى نشر التبرم والضيق . (كتاب A handbook of Sociology تأليف Jburna Nimkoff

إن مدير المصنع الذى يعتمد فى إدارته على توفير الرفاهية الكاملة ، ثم يشكو من أن مستخدميه يطلبون دائماً المزيد من الترفيه ، الخدمات ، والبضائع ، ينسى أن هذا فى الحقيقة هو عين ما يطلب منهم فعله . ومهما كان قوله ؛ فإن أعماله تخبر العمال بأن « الظروف يجب أن تتحسن فى هذا المصنع ، ولكنها لا بد أن تتحسن حسب ما رسمته من خطوط ولا يمكن أن يكون لكم المزيد من الحرية فى الحديث أو المزيد من الحرية فى التعبير عن آرائكم أو مزيداً من المشاركة فى تسيير أعمال الشركة ، ولكن يمكنكم الحصول على المزيد من النقود ، والمزيد من البضائع ،

والمزيد من الخدمات» . وفى مثل هذه الظروف لا يكون أمام مستخدميه اختيار طريقة سوى طلب المزيد من النوع الوحيد من « التقدم » المسموح لهم به . وهذا مثل آخر على سياسة تحقيق المصالح الشخصية .

وعندما نعرض للعملية الحقيقية لتغيير المصنع « السيء » إلى آخر « جيد » تصبح مسائل البناء الاجتماعى والثقافة التى ناقشناها فى الفصل الثانى ذات موضوع . فما لم تكن التغيرات المرسومة سطحية تماماً بحيث تترك البناء الاجتماعى القائم بدون تغير جوهرى ، يكون من الضرورى تناول المصنع كبناء متكامل كل أجزائه متشابكة . فالمصنع يمكن مقارنته بلوحة عليها صورة مقسمة إلى أجزاء كثيرة مفككة Jig-Saw Puzzle لا يمكن استبدال جزء منها بآخر دون أن يفقد البناء كله تكامله . ولنأخذ على سبيل المثال الحالة التى عرضناها للمصنع ذى الإدارة التسلطية المستبدة التى ترغب فى تحسين أساليب الملاحظين به فتبعث بهم لحضور منهج يتعلمون فيه (كما يحدث فى الغالب) اتباع أسلوب أكثر ديمقراطية فى معاملة العمال . وعند ما يعود العمال يكتشفون أنهم لا يستطيعون تطبيق ما تعلموه فى الموقف الذى يعودون ليجدوا فيه أنفسهم ، وتكون النتيجة أن يصبحوا مشتتين بدلا من أن تتحسن روحهم المعنوية قد تسوء . ولنأخذ مثلا من كتاب الدكتورة ماى سميث Introduction to Industrial Psychology May Smith لنتصور ما يحدث لمصنعين يدير أحدهما شخص أنانى كثير الضوضاء ويدير الآخر رجل ذو قدرة على الإقناع ويعرف ما يريده ويحصل من الناس على أفضل عمل يستطيعون أداءه . لنتصور هذين المصنعين وقد حل مدير كل منهما محل الآخر . مما لا شك فيه أن كليهما سوف يجدان أكبر صعوبة فى التوافق مع ظروفهما الجديدة . فبمجرد أن يتراخى النظام فى المصنع الأول ، يسوده التكاسل ، وعدم المحافظة على الوقت ، والتهاون فى العمل ، وتظهر المعارضة الإيجابية أو الخفية فى المصنع الثانى ؛ والسبب فى ذلك بالطبع أن كل مصنع كان قد عمل توافقات مناسبة تعينه على التعامل مع نمط المدير الذى كان يرأسه ، وعند ما استبدل المديران انتهى هذا التوافق ، ونتج عنه تفكك فى النظام الاجتماعى

فى كل من المصنعين . ومن الأمثلة الشائعة على هذا الفشل فى معالجة المصنع كوحدة اجتماعية من أجزاء متشابكة محاولة شركة تعسفية ربما تحت ضغط من الحكومة ؛ أن تدخل نظام الاستشارة المشتركة Joint Consultation . فتبدأ بسؤال العمال أن ينتخبوا ممثلين لهم ؛ وبالطبع لا يحدث شيء من هذا ، فالعمال ، نظراً لأنهم لم يعطوا مسئولية ما فى الماضى ، لا يبدون تحملا لها عند ما تسند إليهم . ولذلك فإن الإدارة ، التى تشعر بالسرور — دون أن تعلن ذلك — لأن اعتقادها فى عدم قدرة العمال على تحمل المسئولية قد ثبت صدقه ، تبدأ فى تعيين أعضاء من العمال للهيئة الاستشارية . ولكن الهيئة التى تتكون بهذه الطريقة لا تظهر أى أثر « للأستشارة المشتركة » فلا شيء يناقش فيها ، ولا يفعل ممثلو العمال شيئاً يذكر سوى إحداث تذمرات خفيفة سليمة العاقبة نسبياً من ذلك النوع الذى سبق أن ذكرناه . فالاستشارة المشتركة لا يمكن أن تكون ذات فائدة إلا فى جو تسوده الثقة المتبادلة — أو على الأقل فى موقف لا تكون فيه اتجاهات الإدارة متشككة تماماً . يتبع ذلك إذا أن المنهج التدريجى لإحداث التغير الاجتماعى فى الصناعة لا يصلح إلا إذا كانت حالة الروح المعنوية فى المصنع جيدة من قبل .

وهناك طريقتان أخريان لإحداث التغير الاجتماعى . إما بدراسة التنظيم من ناحية البناء ومحاولة تغيير البناء بطريقة تؤدى إلى تحسين العلاقات وإلى خلق التعاون بين مختلف التجمعات التى بداخله ، أو تبادل اتجاهات ونوايا الأفراد والجماعات داخل التنظيم مباشرة . ومن صعوبات المنهج الأول (أى تغيير بناء المؤسسة) ، كما يشير جوردون راترى تايلور Gordon Rattery Taylor أن المشكلة الحقيقية توجد فى كثير من الحالات عند ذوى مراكز السلطة . وما لم يستبعد هؤلاء فلا يمكن عمل الكثير . فالمؤسسة التى يدير إدارتها شخص مثير للمتاعب ويعانى من الشعور بالنقص وينفس عن صراعه على حساب مرؤوسيه ، لا يمكن تغييرها مادياً ما لم يستبعد مدير إدارتها ، وقد يكون هذا شيئاً صعباً أو حتى مستحيلا . وما دام قول الكتاب المقدس Eccelesiasticas « الناس على

دين ملوكهم » قولا صحيحاً فى جوهره ، فإننا نواجه بمشكلة عسيرة الحل فى الغالب ومن الطبيعى أن تدلنا حقيقة إدخال الإدارة لنظام الاستشارات الصناعية على طيبة نواياها ، ولكنّ الإدارة لسوء الحظ ، مثل الآباء الذين يصحبون أطفالهم لعيادة توجيه الأطفال ، لا تكون مستعدة دائماً لتفهم أنها مسئولة إلى حد كبير عن إحداث الموقف غير المرغوب فيه .

والطريقة الثانية لإحداث التغير الاجتماعى هى المعالجة المباشرة لاتجاهات ونوايا من يعملون بالصناعة . وبينما نجد أن الطريقة الأخرى أكثر شيوعاً فى أمريكا حيث يفضل استخدام منهج اجتماعى ، نجد أن بعض الشركات قد استخدمت هذه الطريقة الثانية فى إنجلترا . فقد حاول المستشارون ذوى الخبرة بأساليب التحليل النفسى بالفعل أن « يحللوا نفسياً » مصنعاً بأسره من خلال المناقشات الجماعية . ويستطيع القارئ أن يجد عرضاً لهذه الطريقة الفنية الدقيقة الماهرة فى كتاب لإليوت جاكس Elliot Jacques بعنوان The changing culture of.a factory وقد قام الدكتور جاكس ، وهو عضو فى معهد تافستوك Tavistock للعلاقات الإنسانية ، مع الدكتور ويلسون A.T.M. Wilson بأعمال كثيرة فى هذا المجال ، وهو يصف فى كتابه البحث الذى قام به فى شركة جلاسير للمعادن ، وهى مؤسسة هندسية بلندن . وتتطلب هذه الطريقة ، كما بينا ، مهارة فنية كبيرة ، ويبدو أن قيمتها تكون ، كما فى حالة التحليل النفسى ، أكثر فى مجال البحوث وليس التطبيق . ومما لا شك فيه أن المال والوقت اللذان تتطلبهما هذه الطريقة سيحولان دون تطبيقها فى عدد غير قليل من المؤسسات .

ويجب أن يكون مفهوماً أن أى تغيير اجتماعى أساسى يكون صعباً حتما ويؤدى دائماً إلى استثارة غضب بعض أعضاء المجتمع . وعلى ذلك فمن الحماقة أن نتوقع حدوث تحسنات فجائية ، ومن الحكمة أن نتوقع أن الأمور قد تسوء ، إلى حين على الأقل ، عما كانت عليه من قبل . وعلى لجنة الاستشارة المشتركة أن تكتسب من الخبرات المؤلمة إحساساً بالمسئولية الاجتماعية وقد يتبلبل عمال المصنع التعسفى ويضطربون عند ما يوضعون فى مصنع آخر ديمقراطى . وقد يسيئون

استخدام حريتهم الجديدة ويستغلونها فى التنفيس عن أحقادهم القديمة الراسخة ، وقد يكرهون جداً المسئولية الجديدة المفروضة عليهم . فللتحرر من المسئوليات مشاعر بالارتياح ، والناس يعرفون أن الديمقراطية لا تعطى حقوقاً فقط ولكنها تفرض أيضاً التزامات . وقد وجه الدكتور إريك فروم الاهتمام إلى « الخوف من الحرية » الذى يؤدى بكثير من الأفراد إلى النزوع إلى نمط من المجتمع تسيطر عليه أقلية مستبدة Totalitarian لأن الديمقراطية تتطلب عملا شاقاً . ولكن مما لا شك فيه أن الديمقراطية الصناعية ، فى الظروف القائمة ، آخذة فى أن تصبح شيئاً ضرورياً . ومن صعوبات إحداث التغير فى أى مجتمع وجود « ميزات مقررة » Vested interests — على الرغم من أنها لا تكون بالضرورة من النمط الاقتصادى الذى يقصد بهذا الاصطلاح عادة . ومن الواضح أن أى تغير اجتماعى يتضمن عادة تغيراً فى توزيع القوى ، ومن المحتمل أن يشعر من سحبت منه السلطة بالاستياء لفقدانها . فعند ما تغير إدارة إحدى المؤسسات لا يعود الذين كانوا يحتلون مكانة هامة فى النظام القديم كذلك فى النظام الجديد ، وعادة ما ينجم عن ذلك مشاعر بالإيلام والغضب . حتى المصنع الذى يسوده جو ملئ بالتوتر وعدم الراحة يكون قد سبب إشباعاً وقوة لبعض الذين يفقدون سلطتهم عند ما تحدث به تغيرات ، ومن الطبيعى أن هذه التغيرات فى ميزان القوى يحس بها الأشخاص حتى أسفل التنظيم . وعلى ذلك فالتغير الاجتماعى صعب وليس شائعاً تماماً فى جميع المستويات .

وفى مثل هذه الأمور ، تستطيع المؤسسات الكبيرة أن تقوم — وهى تقوم فعلا — بالكثير من أجل الصناعة ككل . وقد أفادت كثير من هذه المؤسسات كما رأينا ، من وضعها المدعم وحسن النية المتوفرة ، والمال ، فى القيام ببحوث تتناول المشاكل التى أوليناها اهتمامنا هنا ، إذ تمارس الأساليب الجماعية ، وتجرب خطط الرفاهية (بما تتضمنه هذه الكلمة من معنيين) ويستفاد من الأساليب الجديدة فى اختيار وتدريب الإدارة والمشرفين . وبهذه الطريقة يمكن الضغط على المؤسسات الأخرى لتترسم خطاها ، إذ سيكتشف إن عاجلا أوآجلا

عدم كفاية الأساليب القديمة ، وأن العمال لن يختاروا العمل فى المؤسسات التى لا تسمح بأية مساهمة ، وتعتمد على الرياسة (القيادة) التعسفية غير المثمرة ، ولعل من الإنصاف أن يقال إن الكثير من خيرة المؤسسات فى هذه البلاد (إنجلترا) صغيرة الحجم وإن كانت قد بادرت بتطبيق المفهومات الحديثة فى تنظيم الجماعات ؛ إلا أنه يبدو أن الأمر يتطلب قدراً من الوقت قبل أن تطبق الأساليب المقترحة هنا فى غالبية المؤسسات .

وتعانى المؤسسات الكبيرة ، كذلك ، فى كثير من الحالات ، من مشكلة المركزية البالغة التى تعتبر عيبها الأساسى من وجهة النظر الإنسانية . وقد بين لويس منفرد Lewis Munford فى كتابه The Culture of Cieties أنه لم يعد ثمة سبب فنى يقتضى بقاء المصانع الكبيرة فى مناطق محدودة بالقرب من مصادر الفحم والحديد والقوى المائية .

قد يصبح المصنع الذى يدار بالقوى الكهربية فى الظروف الحديثة من الضخامة حتى يزيد من القدرة على العمل ، أو ليستفيد من مصدر كبير للمياه : إلا أن القوى نفسها قد تنتج فى مراكز كثيرة عن طريق نظم الانتقال المتشابك الطويلة ، أو الشبكات ، بحيث يتيسر الحصول عليها فى منطقة متسعة ، متوازنة الشحنات ، بها مصانع صغيرة بسيطة . ولم يعد النهر أو مستودع الفحم ، أو الخط الحديدى المنطقة الوحيدة للقوى الفعالة . وبعبارة أخرى ، لم يعد إنتاج القوى يتطلب تركيزاً محلياً ، سواء داخل المصنع أو داخل المنطقة الصناعية .

ولقد فهمت كثير من المؤسسات الكبيرة فى أمريكا وبريطانيا هذه الحقيقة ، واستغلت المبدأ الذى أطلق عليه دريكر Drucker اسم « الفيدرالية Federalism (أى الاتحاد التعاقدى) التى تعنى أنه فى حين يكون للمؤسسة كلها إدارة موحدة تتولى الوظائف الأساسية إلا أن كل وحدة من الشركات تكون عملا مستقلا له إدارته الخاصة به التى تتولى جميع الأمور المحلية المباشرة والقصيرة المدى . وهنالك بعض الأدلة ، كما يرى تايلور G.R. Taylor على أن المصانع التى يتراوح عدد عمالها بين ٥٠٠ و ٦٠٠ عامل تعتبر تقريباً أنسب الأحجام . وتدير مؤسسة Unilever Ltd

فى إنجلترا عدداً كبيراً من المصانع فى مثل هذا العدد تقريباً وفق المبدأ التعاقدى وفى حالة مؤسسة Unilever التى تنتج كثيراً من المنتجات ذات الطبيعة المتباينة ، كانت المشكلة بسيطة نسبياً ، أما شركة ستاندر أويل بنيوجرسى New Jersy التى تبدو فيها الصعوبات بوضوح أعظم بكثير ، فقد عالجتها بتقسيم الوحدات حسب مراحل الإنتاج ، وهى التنقيب وإنتاج الزيت الخام ، والتكرير ، وأخيراً ، البيع ، أى جميع عمليات إنتاج منتجات البترول – وتقوم بها وحدات مستقلة .

ومن الهام جداً ، كما رأينا ، أن تكون كل وحدة من الصغر بحيث يستطيع المستخدم أن يعرف إدارته ، وأن يستطيع أن يشعر أن فى إمكانه الاتصال شخصياً بالهيئة التى تتحكم فى مصيره ، وهذا أمر يكاد يكون مستحيلا فى مؤسسة بالغة الضخامة . وبالرغم من أننا لا نتناول الاقتصاديات هنا ، إلا أنه يجدر بنا أن نشير إلى الاعتقاد بأن الحجم (العدد) والكفاية ليسا وثيقاً الارتباط ، وأن الاعتقاد بأن الوحدات الصناعية الصغيرة حتماً قليلة الكفاية ، اعتقاد غير صحيح . وقد بين كولين كلارك Colin Clark فى كتابه Conditions of Economic Progress أنه لا يوجد معامل ارتباط إيجابى بين حجم المؤسسة ومعدل الإنتاج الخالص لكل عامل ، وأن المؤسسات الكبيرة فى صناعات معينة أكثر كفاية – من الوجهة الفنية – من الصغيرة ، بينما يصدق العكس فى غيرها .

إلا أن التغيرات المقترحة هنا تتجاوز كثيراً مشكلات الكفاية الصناعية والإنتاج ، طالما أن الوظيفة الاجتماعية للصناعة ليست بأقل أهمية من كفايتها الفنية .

وقد ذكر ذلك الدكتور Dr. Koebakker الهولندى فى تقرير عن نتائج خمس وعشرين مجموعة فى أنحاء العالم ناقش فيه العلاقات الصناعية وتلاه على مؤتمر الصحة العقلية سنة ١٩٤٨ ، «يشعر العامل الصناعى الذى يعيش فى مجتمع ديمقراطى يقوم فيه بدور له مسئوليته فى الجماعات خارج الصناعة ، بالحرج حيال الموقف فى مصنعه ، إذ لا يكاد يكون له أى دور مسئول فى التنظيم . ويشكو معظم دارسى الديمقراطيات من ضعف إحساس الرجل العادى بالمسئولية

فى عمله ، وخموله السياسى وبلادة ما يقوم به من نشاط ليشغل به أوقات فراغه . إن أسهل الطرق لإحداث التغيرات هى أن يحظى بخبرة الديمقراطية فى عمله ، ذلك الجانب من حياته الذى يقضى فيه نصف ساعات نشاطه » .

إن الديمقراطية الصناعية الأصلية لا يمكن أن تقوم إلا على التعاون المثمر بين جماعات العمل الأولية والإدارات ذات العقلية القادرة على تحمل المسئولية . وهى لا تشترك على الإطلاق فى شىء مع الدعاية والتشكيلات العسكرية الزائفة فى الدول الديكتاتورية . إلا أنه لا يكفى لإقامة مثل هذه الديمقراطية مجرد تطبيق النتائج التى يصل إليها عالم النفس الصناعى ، والتى تناولها هذا الكتاب . ومن الضرورى للسياسى أن يعمل على إقامة أوضاع يمكن أن يشعر العامل الصناعى فى ظلها أن مصالحه تتفق ومصالح الإداره . أما كيف يمكن أن يحدث هذا ، فأمر لا يخص علماء النفس ، إلا أنه من الواضح بالتأكيد أن أى قدر من إدارة مستنيرة يستطيع أن يرضى العامل إذا أحس أن النظام الاجتماعى الذى يساهم بالعضوية فيه ، نظام غير منصف فى بعض جوانبه والعكس — كذلك — حقيقى ، أى أنه لا يوجد أى عمل سياسى يستطيع أن يعوض عن الإدارة المتعسفة الحمقاء غير الصالحة .

ومن التناقض أن نلاحظ أنه بينما تهتم المؤسسات الكبيرة المملوكة ملكية خاصة فى كثير من الحالات بمشكلة اللامركزية ، فإنه يبدو أن الصناعات الحديثة التأميم تنزع نحو مزيد من المركزية — ومهما يقال فى جانب التأميم وكثيراً ما يقال دون شك فى تعضيده — فإن حزب العمال يبدو أنه كان لديه اعتقاد ليس له ما يبرره فى قدرته على حل المشاكل الإنسانية للعامل .

وثمة شىء واحد يمكننا ، إذا ما تروينا ، افتراضه ، وهو أنه فى جوانب معينة وفى صناعات معينة ، قد تؤدى مثل هذه الخطوات إلى زيادة الكفاية الفنية ، فقد نعتقد ، مثلا ، أن تأميم صناعة الفحم قد أزالت بعض العقبات التى كانت تعترض التعاون بين عمال التعدين الذين كرهوا النظام القديم ، والذين أثلج صدورهم رؤية أفوله ، إلا أن الأمر يختلف عند ما نفترض أن هذا العمل فى

حد ذاته يمكنه حل أى من المشاكل التى ناقشها هذا الكتاب . ويذكر إرنست واتكنز Ernest Watkins الذى يعتبر كتابه The cautious Revolution تسجيلا مؤيداً لأعمال حكومة العمال خلال توليها الحكم للمرة الأخيرة ، رأى أحد عمال المناجم فى التأميم وهو يعتقد لأسباب وجيهة أن هذا الرأى يعبر عن اتجاه عام إلى حد ما : « مجلس إدارة الفحم القومى » قال العامل ذلك ثم بصق وأردف « إنه نفس الوجوه القديمة فى زى جديد . إننى لا أخدع هكذا بسهولة أيها الرجل » . ويذكر لنا Zweig فى كتابه Men in the pits قصة مشابهة : «قال لى رجل من دربيشير Derbyshirer « لقد كنا نعرف فيما قبل أين نقف . فعند ما كنا نستاء كان المدير يستطيع تصفية ذلك فى خمس دقائق إن لم يكن على مسئوليته الخاصة فبعد استشارة تليفونية قصيرة تستمر خمس دقائق من عضو مجلس الإدارة المنتدب ، أما الآن فإننا لا نستطيع أن نحل أى شىء مع المدير . إذ عند ما نذهب إليه ، فإنه يحيل كل شىء دائماً إلى « مجلس إدارة الفحم القومى» « N.C.B. » ويقول « إننى لا أستطيع أن أفعل أى شىء بدون « مجلس إدارة الفحم القومى» N.C.B. : ولكننا لا نعرف هذا المجلس ويضيق المقام هنا عن مناقشة هذه المشكلة — كما أن الكاتب غير مؤهل لذلك ، إلا أن القارئ يستطيع أن يجد مناقشة وافية تماماً لها فى كتاب Hugh Clegg المسمى Industrial Relations and Nationalization وكتابه الآخر Labour Relations in London Transport

ويصل مستر كلج Clegg إلى استنتاج أن الاتحاد العام لم يحقق — إلى حد بعيد — علاقات بين أعضاء هيئة يمكن اعتبارها تقدماً ما على هؤلاء الذين يعملون تحت رياسة رؤساء صالحين فى الصناعات الأخرى . وليس هذا بالطبع نقد لمثل هذا التأميم ولكنه يشير إلى أن على الصناعة المؤممة أن تواجه مشاكل سيكولوجية لا تختلف فى جوهرها عن مشاكل المؤسسات المملوكة ملكية خاصة

وثمة مشكلة أخيرة لها أهمية جوهرية للعلاقات الطيبة فى الصناعة ، وهى اتجاه نقابات العمال نحو سياسة الإدارة السالف وصفها فى هذا الكتاب . وكثير من المديرين أو السيكلوجيين الصناعيين قد أدهشهم وحيرهم ، وأثار فى

نهاية الأمر غضبهم أن يكتشفوا أن النقابات لم ترض — كما يلزم — عند ما تطبق مثل هذه السياسيات. فمثلا، يشكو ج. ر. تايلور G.R. Taylor من أن للنقابات مصلحة ثابتة فى استمرار الصراع بين الإدارة والعمال، ذلك لأن وظيفتها هى تنظيم ذلك الصراع. ويقول فى كتابه Are Worker Human أنهم (أى النقابات) قد ألحوا فى طلب إدارات تقدمية لتشارك فى تنظيمات الإدارة حتى وإن كان ذلك يعنى تخفيض الأجور التى تدفع لمستخدميهم امتثالا لقانون المنظمة، حتى يستطيعوا الاتصال بهم بسهولة أكثر. إنهم يعارضون الإدارات التى تصلح من ظروف مستخدميهم بمطلق حريتها، طالما أنهم يريدون تقديم جميع هذه الإصلاحات بوصفها نتيجة جهودهم، ويعمدون بهذه الطريقة إلى الحيلولة دون حدوث التغيرات المرغوب فيها، إلى أن يصبح من الممكن كسبها عن طريق الصراع. ويذهب مستر تايلور أبعد من ذلك ويقترح أن الصناعات التى تدار وفقاً للمبادئ التى نصفها هنا لن يكون فيها وظيفة للنقابات كما هى الآن (وإن كان من الممكن، كما هو الأمر فى روسيا الآن أن تتطور إلى منظمات للرفاهية). ويبدولنا أن هذا الرأى رأى بالغ الخطورة. حقاً أن نقابات العمال، بالطبع شأن معظم المنظمات ليست على ذلك القدر الذى تبدو به من الصلاحية، كما أن بها كثيراً من العيوب الخطيرة. وتوجد مشاكل كثيرة بخصوص المكانة، والوظائف المتغيرة لنقابات العمال فى المجتمع الحديث، وقد ناقشها البروفسير لاسكى Proff Laski فى كتابه Trade Unions in the New Society وفى أماكن أخرى. إلا أن دارس العلاقات الإنسانية فى الصناعة، الذى يوجه انتباهه أساساً إلى دراسة الجماعات الصغيرة ذات العلاقات المباشرة أو جماعات (الوجه للوجه) face-to-face groups فى الوحدات الصناعية المفردة، ينزع — على وجه التحديد بسبب ذلك — إلى إغفال أهمية علاقات القوى داخل الدولة، وعلى الأخص داخل الصناعة. وكما قال كلج Clegg إنه ينزع إلى تأكيد أهمية الجهد المشترك على استثناء الحاجة إلى ضوابط مستقلة للقوى. إن الديمقراطية فى مستوى الحكومة القومية أمر يختلف تمام الاختلاف عن وحدة الجماعة الصغيرة غير

الرسمية ، والديمقراطية كما تفهم من ذلك الجانب من الستار الحديدى يجب أن تقوم دائماً على وجود معارضة فعالة . ولا يمكن خلق علاقات عمالية تقدمية إلا عن طريق إدارة تقبل ، وتكون مستعدة للإلتقاء مع النقابية الصناعية . وبالرغم أنه من الممكن — كما يؤكد مستر كلج Clegg محقاً — بدون مثل هذه العلاقة بين الإدارة والنقابات تحقيق علاقة والدية طيبة (بل وحتى ديمقراطية أصيلة فى صورة مصغرة) ترعى فى ظلها سعادة ورفاهية العمال الرعاية الكافية ، فإنه لا يوجد فى مثل هذه الأحوال حائلا مستقلا يحول دون التدهور نحو الحكم الفردى « وكلما ازداد صاحب العمل أوتوقراطية (نزوعاً نحو الحكم الفردى المطلق) وازدادت الجماعة التى نتناولها كلما كانت الحاجة ماسة إلى تأكيد عنصر المعارضة فى الديمقراطية » . ولا يمكن أن نشك — فى ظل ظروف المجتمع الراهنة فى أنه لا يمكن إقامة ديمقراطية صناعية دون صراع مثمر يقوم على التقبل المتبادل من الجانبين فى الصناعة . ويجب أن يعلم السيكلوجى الصناعى بدوره أن أسلوبه الفنى ليس حاسماً فى الإصلاح . وأنه من الخطر أن يعمم من سلوك الجماعة (الإجتماعية) الصغيرة أو الفرد على التجمعات الاجتماعية الكبرى . إن مشكلة إصلاح الأحوال الصناعية لا يختص بها ميدان تخصص واحد .

وعند ما بلغت العصور الوسطى نهايتها ، ظهرت فترة من الانحلال الاجتماعى الخطير ، عندما لم تعد المفهومات القديمة تناسب بناء المجتمع المتغير ، إلا أن ذلك أعقبه أخيراً عصر النهضة ، عندما بدأت المفهومات الجديدة لما أسميناه عصر الفن الصناعى المتوسط Paleotechnic تكسب قبولا عاماً . ولا نستطيع أن نشك كثيراً فى أننا الآن نمر بمرحلة مماثلة من الانحلال عندما أخلى الفن الصناعى المتوسط Paleotechnic السبيل للفن الصناعى الجديد Neotechnic إلا أن الأساس الفنى الصناعى الجديد للمجتمع يقتضى كما رأينا ، نمطاً جديداً من الأفراد ونمطاً جديداً من التنظيم الاجتماعى ليدعمه . أما ما سيكون عليه ذلك النوع الجديد من الأفراد والتنظيم الاجتماعى فلا يمكن معرفته إلا عن طريق الحدس . إلا أن أمراً واحداً هو ما نستطيع تأكيده —

ألا وهو أنه لا يمكن أن تحدث نكسة فى هذا التطور . ويقول الدكتور روللوماى فى كتابه المسمى Rollo May : Man's Search for himself ما يأتى :
« إننا الجيل الذى لا يستطيع أن يعود القهقرى . إننا فى منتصف القرن العشرين كالطيارين الذين يعبرون الأطلنطى حين يتجاوزون نقطة لا يستطيعون عندها التراجع ، إذا لم يعد لديهم وقود يكفيهم للعودة ومن ثم لا مفر من أن يواصلوا السير رغم العواصف وغيرها من الأهوال ؛ إن عقائد (إيديولوجية) عصر الصناعة القديمة eotechnic كان مناسباً تمام المناسبة للمجتمع فى عصر الصناعة القديمة شأنها فى ذلك شأن نظرية المشروع الفردى ومبدأ الحرية الصناعية Laissey a faire للعصر الصناعى القديم . أما الآن فلم يعد أحدها صالحاً ، ويجب علينا أن نبنى مجتمعنا الجديد على فروض أخرى عن الإنسان وطبيعته . وقد حاولنا فى هذا الكتاب أن نقترح كيف يمكن أن تبدو بعض هذه الفروض ، وإذا أراد القارئ مزيداً من المعلومات فعليه أن يرجع إلى قائمة المؤلفات الصغيرة فى ثبت المراجع . وسواء تضمن هذا التنظيم الجديد للمجتمع غاية الرأسمالية أو لم يتضمنها ، فيتوقف بالطبع على كيفية تعريف الرأسمالية — ونذكر فى هذا الصدد أن سير جورج شستر Sir George Schuster له بعض النقاط البالغة الأهمية ذكرها فى الكتاب الذى وجدنا فى مكان آخر ما يبرر نقده . ولقد عرّف J.M. Keynes فى إحدى كتاباته الرأسمالية بأنها « الإعتقاد المدهش فى أن أسوأ الدوافع لدى أشد الناس سوءاً تؤدى بشكل أو بآخر إلى أحسن النتائج فى أحسن عالم ممكن » وبهذا المعنى — على الأقل — تكون الرأسمالية مقضى عليها . إذ أن كفاح المرء من أجل مصلحته الخاصة فحسب ، دون اهتمام مماثل برفاهية الآخرين لم تعد تأتى تلقائياً ، بالخير للمجتمع . إن إعادة التنظيم لا يجب أن تشمل الصناعة فحسب ، بل جميع جوانب الحياة بما فى ذلك الدين ، لأنه كما قال الكاتب الكاثوليكى الكبير Charles Peguy تشارلس بجوى : « إن الكنيسة لن تعيد فتح أبواب غرفة العمل وهى لن تفتح للناس مرة ثانية ما لم تدفع ثمن ثورة صناعية ، كبقية العالم . وهذا ما يحدث منذ الأزل لفترة قصيرة ، أعنى خضوع الأزلى

نفسه خضوعاً غامضاً للعارض أو المؤقت . إن الأعباء الاقتصادية ، والاجتماعية والصناعية والعارضة يجب مواجهتها ولن يستطيع شيء أن يتجنبها ، حتى الأزلى ، وحتى الروحى ، بل وحتى الحياة الداخلية » .

إن من الخطأ أن يقال إن المعايير الأخلاقية مطلقة لا تتغير — بل هى على العكس من ذلك تتغير دائماً — كما رأينا — وهنالك بالتأكيد قواعد أساسية قليلة « مطلقة » بمعنى أنها لصيقة حتما بطبيعة المجتمع ؛ فمثلا ، « أحب جارك كما تحب نفسك » قاعدة أساسية لأن المجتمع — إذا توخينا الدقة — بحكم تعريفه « دولة تقوم على المصالح المتبادلة بين الناس بوصفهم جيران . . . (أو لأنهم فى غالب الأحيان يكونون جيراناً) .. إلا أنه يمكن خارج هذه القواعد أن تتغير المعايير ، بل ويجب ذلك . وبعبارة أخرى ، يمكن القول أن حب جارك قانون غير مشروط يجب تفسيره تفسيراً يختلف باختلاف السياق الاجتماعى . وربما كانت أساليب العمل دون أى قيد faiessey-faire فى صالح المجتمع ككل فى اقتصاد منتعش أما فى الظروف الراهنة فليست ذات جدوى كما أنها أمر غير ممكن ، عند ما يكون علينا أن نختار بين عالم واحد أو لا شيء . فالأخلاق الجنسية التى تصلح لمرحلة من التطور لا تكون بالضرورة صالحة لأخرى وهكذا . والحقيقة أن هذه كانت إذا شئنا الدقة — معنى تعاليم المسيح عند ما حول الاهتمام من القواعد « الخارجية » للوصايا العشر إلى دوافع « داخلية » .

لقد كان المسيح يرى أن المشكلات الأخلاقية للحياة ليست ببساطة « لا تقتل » بل إنها فى الحقيقة اتجاهات داخلية نحو الآخرين كالغضب والحقد والاستغلال ، . « إن الشهوة تكمن فى القلب » والسخرية والتهكم والغيرة . وهكذا فكمال الرجل الذى تتفق أفعاله الخارجية مع دوافعه الداخلية هو المقصود بالتعبير القائل « الخالص القلب » فى البركات . . . ؟ (كتاب Rollo May : Man's Search of himself) وكثيراً ما يخلط بين الاقتصاديات غير المقيدة تماماً Laisseyfaire ومفهوم « الحرية » وهو مفهوم

آخر يتغير معناه على الدوام، وهذا ما يجب أن يحدث وليست الحرية هى الفوضى إذا، كما أن التنافس لا يقوم ولا يعتمد إلا على حالة أساسية من التعاون ، كذلك لا تستطيع الحرية أن تقوم إلا فى مجتمع منظم ، فى حدود يسمح للناس فى نطاقها — فى قطاعات معينة من السلوك — بالحرية — فمنذ عشرين عاماً خلت كنت أستطيع قيادة سيارتى حول ميدان الطرف الأغر[1] إلى أى شارع أريد . أما الآن فلا أستطيع ذلك إذ أصبحت بعض هذه الشوارع الآن ذات طريق واحد . هل يقيد ذلك من حريتى فى التعبير عن نفسى ؟ بالطبع إلى حد ما ، إلا أن هذا يكون بصورة مجردة لا تكاد تستحق الذكر . إذ لو ظل كل امرئ مع هذا القدر من ازدحام الطرق بالمواصلات — حرًّا فى أن يفعل كما كان يفعل منذ عشرين عام خلت ، لما كانت هنالك حرية بل فوضى شاملة .

ولا شك أن كلمات « المشروع الحر » كما تستخدم اليوم ليست إلا كلمات جوفاء إذ لا توجد مثل هذه الأشياء بأى درجة معقولة فى المجتمعات الصناعية . إلا فيما عدا عدد ضئيل من أصحاب المحلات الصغيرة ، والمؤلفين ، وأصحاب الوظائف الفنية الذين يديرون أعمالهم الخاصة ، لقد انتهى « المشروع الحر » منذ سنوات طوال مضت ، لا بسبب دعاوى الإشتراكيين « الأشرار » بل لأن أصحاب الأعمال لم يعد فى استطاعتهم تحمل عبء المنافسة غير المقيدة . ومهما كان المجتمع الجديد فإنه لن يقوم على المشروع الحر . بل قد يصبح شيئاً آخر قد يصبح شيوعياً ، أو فاشياً ، أو اشتراكياً ديمقراطياً ، ولكنه لن يكون مجتمعاً فوضوياً ، أو إقطاعياً ، أو لبرالياً (بالمعنى السياسى) ، إذ لا توجد — لأسباب سلف مناقشتها — أمامنا اختيارات كثيرة — مفتوحة ممكنة نظرياً . بل علينا نحن أن نقرر ما إذا كانت مرحلة التقدم الفنى الصناعى الجديدة ستتطور فى إطار من الفاشية البربرية ، أو الشيوعية غير المتسامحة ، أو الديمقراطية الإشتراكية الإنسانية ، أو ما إذا كانت الحكومة ستكون مركزية ، أو غير

---

(١) ميدان شهير فى لدن.

مركزية جزئيًّا ، بيروقراطية (أى حكومة موظفين) ، أو خيالية ، وما إذا كان الشعب سيصبح متحضراً أو غير متحضر . إن لبنات البناء الجديد ومواده قد تم إعدادها ولم يعد بمقدورنا تغيرها . أما نوع البناء الذى سنشيده فيعتمد علينا نحن أنفسنا كلية .

تم طبع هذا الكتاب على مطابع
دار المعارف بمصر سنة ١٩٦٠

